

**PATRÍCIA APARECIDA TERRES RIBEIRO**

**MARKETING MIX NO SERVIÇO DE HOSPITALIDADE: ESTUDO DO  
CASO DO BLUE TREE TOWERS FLORIANÓPOLIS**

**FLORIANÓPOLIS**

**2003**

**PATRÍCIA APARECIDA TERRES RIBEIRO**

**MARKETING MIX NO SERVIÇO DE HOSPITALIDADE: ESTUDO DO CASO DO  
BLUE TREE TOWERS FLORIANÓPOLIS**

**Trabalho de Conclusão de Estágio, apresentado à  
disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como  
requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em  
Administração da Universidade Federal de Santa Catarina,  
área de concentração em Administração Geral.**

**Orientado por:  
Prof. Msc Luis Moretto Neto**

**FLORIANÓPOLIS**

**2003**


**PATRÍCIA APARECIDA TERRES RIBEIRO**

**MARKETING MIX NO SERVIÇO DE HOSPITALIDADE: O ESTUDO DE CASO DO  
BLUE TREE TOWERS FLORIANÓPOLIS**


**Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 10 de fevereiro de 2003.**

**Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski**  
**Coordenador de Estágios**

**Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:**

  
**Prof. Msc Luis Moretto Neto**  
**Orientador**

  
**Prof. Msc Liane Carly Hermes Zanella**  
**Membro**

  
**Prof. Dra Edinice Mei Silva**  
**Membro**

Dedico este trabalho a

Celso, que me ensina a ser persistente.

Maria Dileta, pelo suporte desde o início.

Viviane, pela alegria e inspiração.

Fernando, pelo carinho e amizade.

Agradeço imensamente,

José Roberto, por estar presente nos momentos de alegria e dificuldade.

Prof. Msc Luis Moretto Neto, pela dedicação e paciência.

Prof. Msc Liane Zanella, pela orientação durante todo o curso de graduação.

Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira, pela presença e conselhos, sem contar a disposição inesgotável para melhorar a universidade.

Hugo Becker, representando todos os amigos de jornada no Blue Tree Towers Florianópolis, nestes 3 anos de aprendizado.

## RESUMO

RIBEIRO, Patrícia Aparecida Terres. Marketing mix no serviço de hospitalidade: estudo do caso do Blue Tree Towers Florianópolis. 2003. 74 f. Trabalho de conclusão de curso (graduação). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

O objetivo deste estudo é investigar o processo de comercialização do serviço de hospitalidade. Analisar a importância do composto de marketing como fator decisivo na escolha do meio de hospedagem.

Quanto ao método de investigação, foi feito um estudo de caso do hotel Blue Tree Towers Florianópolis, sendo possível fazer uma correlação teoria-empíria, através de pesquisa descritiva e exploratória dos dados. Além de resgatar a teoria administrativa através de pesquisa bibliográfica, foi feita análise de documentos fornecidos pela organização, e pesquisa de campo, acompanhando a rotina interna de trabalho.

Os resultados obtidos apontam para o fato de que os componentes do marketing mix, ou composto de marketing, são relevantes para a decisão de compra do serviço de hospitalidade, funcionando como fatores de influência para a escolha do consumidor por um hotel.

Palavras-chave: composto de marketing, prestação de serviços, hotelaria.

### Abstract:

The objective of this study is to investigate the process of commercialization of the hospitality service. To analyze the importance of the marketing mix as decisive factor customers choice.

About the investigation method, it was done a study of case of the hotel Blue Tree Towers Florianópolis, making a correlation theory-empiric, through a descriptive and exploratory research. Administrative theory was recovered by a bibliography research, analyse of documents offered by the company, and in field research, going through the work routine.

The gotten results point with respect to the fact of that the components of marketing mix, are relevant for the decision of purchase of the hospitality service, functioning as factors of influence for the choice of the consumer for a hotel.

Key words: marketing mix, services, hospitality.

## SUMÁRIO

|              |   |           |
|--------------|---|-----------|
| <b>1</b>     | <b>INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>08</b> |
| <b>1.1</b>   | <b>Problema de pesquisa .....</b>   | <b>09</b> |
| <b>1.2</b>   | <b>Delimitação do estudo.....</b>   | <b>10</b> |
| <b>1.3</b>   | <b>Objetivo geral.....</b>  | <b>10</b> |
| <b>1.3.1</b> | <b>Objetivos específicos .....</b>  | <b>10</b> |
| <b>1.4</b>   | <b>Justificativa do estudo .....</b>  | <b>11</b> |
| <br>         |   |           |
| <b>2</b>     | <b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>   | <b>12</b> |
| <b>2.1</b>   | <b>Hotelaria: revisão histórica .....</b>                                   | <b>12</b> |
| <b>2.2</b>   | <b>Panorama do segmento de hospitalidade.....</b>                           | <b>16</b> |
| <b>2.2.1</b> | <b>Análise econômica .....</b>  | <b>21</b> |
| <b>2.2.2</b> | <b>Tendências no setor de hospedagem.....</b>                               | <b>22</b> |
| <b>2.3</b>   | <b>O conceito de “rede hoteleira” e seus diferenciais .....</b>             | <b>23</b> |
| <b>2.4</b>   | <b>Fatores competitivos para hospedagem .....</b>                           | <b>27</b> |
| <b>2.5</b>   | <b>Tipos de mercado com relação à hospitalidade .....</b>                   | <b>29</b> |
| <b>2.6</b>   | <b>Turismo de negócios: características e necessidades .....</b>            | <b>31</b> |
| <b>2.7</b>   | <b>Conceitos relevantes de marketing e vendas no setor de serviços.....</b> | <b>34</b> |
| <b>2.7.1</b> | <b>Os 4 Ps: preço, produto, ponto e promoção.....</b>                       | <b>37</b> |
| <b>2.7.2</b> | <b>Os 4 C : cliente, conveniência, comunicação e custo .....</b>            | <b>40</b> |
| <br>         |   |           |
| <b>3</b>     | <b>METODOLOGIA.....</b>   | <b>42</b> |
| <br>         |   |           |
| <b>4</b>     | <b>ESTUDO DE CASO: BLUE TREE TOWERS FLORIANÓPOLIS .....</b>                 | <b>43</b> |
| <b>4.1</b>   | <b>Rede Blue Tree Hotels .....</b>  | <b>43</b> |
| <b>4.1.1</b> | <b>Chieko Aoki: presidente da rede.....</b>                                 | <b>45</b> |
| <b>4.1.2</b> | <b>Serviços diferenciados na Blue Tree Hotels.....</b>                      | <b>46</b> |
| <b>4.1.3</b> | <b>Os compromissos da Blue Tree Hotels .....</b>                            | <b>48</b> |
| <b>4.2</b>   | <b>Estrutura operacional de vendas da Blue Tree Hotels .....</b>            | <b>49</b> |
| <b>4.2.1</b> | <b>Reservas.....</b>  | <b>51</b> |
| <b>4.2.2</b> | <b>Eventos e Convenções.....</b>  | <b>52</b> |
| <b>4.2.3</b> | <b>Executivo de Contas.....</b>   | <b>53</b> |

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| 4.2.4      | Supervisor de Vendas.....                     | 53        |
| <b>4.3</b> | <b>Marketing Mix para hospitalidade .....</b> | <b>55</b> |
| 4.3.1      | Preço.....                                    | 55        |
| 4.3.2      | Conceito de rede: produto .....               | 59        |
| 4.3.3      | Localização: ponto .....                      | 61        |
| 4.3.4      | Promoção .....                                | 63        |
| <b>5</b>   | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>              | <b>67</b> |
|            | <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>        | <b>70</b> |



## 1 INTRODUÇÃO

A setor de prestação de serviços ganhou proporções acima das expectativas de muitos economistas e sociólogos nas últimas décadas. Seu destaque, cada vez maior nas economias mundiais, pode ser observado por exemplo, através do Turismo.

Dentro desta realidade, a hotelaria em especial, é foco deste estudo. Tais atividades estão representando, de maneira crescente e bastante competitiva internacionalmente, uma grande parcela de geração de receitas e, conseqüentemente, de empregos para aquelas nações que possuem atrativos naturais e transformados, alicerçados por uma sólida infra-estrutura que possibilite o oferecimento de produtos e serviços cada vez melhores para consumidores também cada vez mais exigentes.

As facilidades de comunicação e interação, inclusive economia-social, entre os países mais longínquos, faz com que estejamos caminhando para tornar este planeta uma aldeia global. O acesso a todo tipo de informação nunca foi tão farto na história da humanidade. Este fato, parece não estagnar, mas sim tende a estimular ainda mais a atividade turística, ampliando o leque de propósitos que motiva uma pessoa a viajar.

Turismo ecológico, esportivo, estudantil, para terceira idade, religioso, feiras e congressos, compras, intercâmbio cultural, e negócios são alguns dos segmentos deste mercado, que movimenta, segundo a FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (2002), 2,5% do PIB – Produto interno bruto do Brasil. Montante que correspondeu em 2001, a 29,525 bilhões de Reais.

Além de inigualável beleza natural, a cidade de Florianópolis foi reconhecida pelo Guia das 100 melhores cidades para se fazer negócio (Exame 2002), como a 5<sup>a</sup>. melhor cidade do país para se fazer negócios. Além dos tradicionais turistas da região sul do país, também é possível encontrar viajantes de muitas outras partes do mundo, falando diversos idiomas, e com objetivos como passeio, eventos e convenções e negócios em geral.

Diante do próspero cenário local para a prestação de serviços, surgiu a curiosidade de compreender o crescimento da hotelaria que está se solidificando para acompanhar os novos desafios do município. Um estudo de caso me pareceu

interessante opção para investigar e registrar as mudanças e profissionalização neste campo, em especial com relação ao marketing e seus pilares na comercialização do serviço de hospedagem.

Deste modo, foi estudado o caso do hotel Blue Tree Towers Florianópolis, por ter sido um dos últimos a inaugurar na cidade, por pertencer a uma rede hoteleira, e por possuir público-alvo específico: os executivos.

## **1.1 Problema de pesquisa**

Faz-se necessário salientar a importância da expansão do mercado turístico para o desenvolvimento econômico-financeiro-social de um país. A disparada do turismo nas últimas décadas do século XX é fruto de uma ampla teia que envolve novas dimensões nas áreas da comunicação e dos transportes mundiais, decorrentes da internacionalização das economias. Segundo a Embratur – Instituto Brasileiro de Turismo (2002 apud OMT – Organização Mundial do Turismo, 2002) em 1971 foram 178 milhões de pessoas movimentaram o turismo internacional. Este número cresceu para 287 milhões em 1981, 464 milhões em 1991, chegando a 688 milhões de turistas internacionais em 2001.

Além das estratégias de alavancagem do turismo promovidas por países e regiões, surgiram novos nichos de mercado, como o turismo ecológico, de terceira idade, e de negócios, que incrementaram, ainda mais, os fluxos mercadológicos.

Nesse contexto, a hotelaria desponta como vetor fundamental de expansão e consolidação do setor. Sua atuação tem correspondido à demanda dos novos segmentos de mercado e, ao mesmo tempo, propiciado o surgimento de novas modalidades de turismo, diversificando o portfólio de serviços. Sua evolução, nas última décadas, e suas amplas perspectivas de crescimento acompanham uma tendência largamente verificada em todos os ramos de negócios e setores: a qualificação e especialização dos serviços.

Desta forma, os clientes de um hotel chegam atualmente, dos mais longínquos países, assim como das cidades vizinhas, neste mercado mundial. Daí surge a necessidade de compreender a linguagem do marketing que poderá facilitar o contato com o cliente e motivar sua decisão de hospedagem.

A partir deste cenário é formulada a questão-problema desta pesquisa:

**Como o preço, produto, a localização e a promoção, podem ser utilizados como fatores de atratividade por um hotel – o caso do Blue Tree Towers Florianópolis?**

## **1.2 Delimitação do estudo**

O presente trabalho de conclusão de curso limita-se ao estudo do conceito de marketing mix aplicado ao caso do hotel Blue Tree Towers Florianópolis.

A pesquisa desenvolveu-se através do acompanhamento do departamento de Vendas do referido empreendimento, havendo também contato direto com outros departamentos como Recepção, Financeiro, Governança, Manutenção, Alimentos e Bebidas, e a Gerência Geral.

## **1.3 Objetivo geral**

Compreender, estudar e analisar o preço, produto, localização e promoção, como fatores de atratividade por um hotel, a partir do estudo do caso do Blue Tree Towers Florianópolis

### **1.3.1 Objetivos específicos**

Analisar o “preço” como estratégia de comercialização, utilizada pelo hotel, para o serviço de hospedagem.

Analisar o “produto” hotel, como fator estratégico para atração de clientes para o serviço de hospedagem.

Analisar o elemento “ponto ou localização” do empreendimento hoteleiro como fator de atratividade para a comercialização do serviço de hospedagem.

Analisar a “promoção” como parte integrante da estratégia da administração do empreendimento hoteleiro para a comercialização do serviço de hospedagem.

#### **1.4 Justificativa do estudo**

O estudo do Turismo e especialmente da Hotelaria são tradicionais em alguns países europeus como Espanha e França. Porém no Brasil, este assunto se tornou mais presente na Academia, e em pesquisas científicas somente nos últimos anos. Daí a justificativa de aprofundar as discussões e visões acerca do tema.

A Administração de Serviços tem se mostrado uma forte tendência no campo de estudos e atuação do administrador. Desde o gerenciamento de hospitais, passando por franquias de diferentes tipos, escolas, e dentre tantas outras opções, figuram os hotéis, e outros empreendimentos relacionados ao Turismo.

Neste contexto, a pesquisa desenvolvida se justifica na medida em que contribui para discussões acadêmicas acerca de serviços, turismo, hotelaria. Assim como para o estudo do mercado hoteleiro de Florianópolis, através do estudo de caso apresentado.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Hotelaria: revisão histórica

Conhecer a história da hotelaria, nos faz buscar a história de todo o crescimento e desenvolvimento das relações comerciais, desde períodos anteriores à criação de moedas como elemento de troca por mercadorias.

Não é possível saber exatamente quando e como surgiu a atividade hoteleira no mundo. Os indícios levam a crer que esta atividade iniciou-se em função da necessidade natural que os viajantes têm em procurar abrigo, apoio e alimentação durante suas viagens.

Segundo Duarte (1996, p. 9) “no século VI a. C. já existia demanda de hospedagem, em função do intercâmbio comercial entre as cidades européias da região mediterrânea”.

Alguns séculos antes da era cristã, na Grécia, foi construído um espaço destinado especificamente à hospedagem, no santuário de Olímpia, onde eram realizados os jogos olímpicos. Para esses eventos, foram construídos o estádio e o pódio, onde se homenageavam os vencedores e ficava a chama olímpica. Mais tarde, foram acrescentados os balneários e uma hospedaria, com cerca de 10 mil metros quadrados, com o objetivo de abrigar os visitantes. Essa hospedaria teria sido o primeiro hotel que se tem notícia.

Segundo Castelli (2001, p. 21) “a idéia de hotel está ligada ao castelo e palácio que hospedavam famílias reais e suas escoltas, cortes, sábios, músicos, artistas, etc.” Sendo que na época esta hospedagem era gratuita. Somente no reinado de Luís XVI é que se extingui este tipo de hospedagem.

Na antiguidade, os primeiros vestígios de hospedagem estavam associados ao comércio. Famílias reais, sábios, músicos, artistas e comerciantes de um modo geral, deixavam suas casas com o propósito de comercializar seus produtos e serviços em outras localidades. No entanto, os viajantes dessa época dividiam-se em duas classes sociais distintas: nobreza e peregrinos. Estes últimos eram atendidos precariamente em albergues, estalagens ou em igrejas e mosteiros. Já a nobreza hospedava-se em castelos e palácios luxuosos com várias mordomias.

Ainda nesse período, com o crescimento das cidades, o número de hospedarias também aumentou. Nelas se oferecia ao viajante refeições, vinhos, banhos de cachoeira, alimentação para cavalos e manutenção de charretes ou de algum outro tipo de veículo.

Com o advento da Revolução Industrial e do Capitalismo, os serviços de hospedagem também passaram a ser comercializados, e por ventura, cobrados. Mas foi somente no fim século XIX, após a Revolução Francesa que estes serviços começaram a ter qualificação, havendo funcionários específicos para cada atividade (recepcionistas, mensageiros, arrumadeiras) e maior privacidade e conforto nas acomodações, pois antes elas eram compostas por três ou quatro camas, onde, assim, pessoas desconhecidas dormiam num mesmo quarto. E, após a Segunda Guerra Mundial, o caráter das viagens não era mais apenas comercial; estava relacionado também ao lazer. Isso foi possível graças ao desenvolvimento dos meios de transporte, das estradas de rodagem e de ferrovias e à ampliação da renda econômica das populações.

Para Duarte (1996, p. 9)

desde o início a hotelaria mostrava a tendência para a venda de mordomias. Era grande a cerimônia oferecida aos clientes durante a hospedagem e já se encontravam diferentes níveis de tratamento variando de hospedaria para hospedaria.

As termas romanas, embora não se destinassem propriamente à hospedagem e sim ao lazer, dispunham de água quente, instalações de até 100 mil metros quadrados e cômodos para os usuários descansarem. Dependendo do status do cliente, esses aposentos podiam ser luxuosos e de grandes dimensões, ou mais simples, menores, até mesmo de uso coletivo, para as pessoas comuns.

A evolução da hotelaria sofreu grande influência dos gregos e especialmente dos romanos, que tendo sido ótimos construtores de estradas, propiciaram a expansão das viagens por todos os seus domínios e, conseqüentemente, o surgimento de abrigos para os viajantes. A Bretanha, por exemplo, durante muitos séculos dominada por Roma, incorporou à sua cultura a arte de hospedar, e ao longo de suas estradas se multiplicavam as pousadas. Essa mesma tendência era comum a quase todos os países europeus, igualmente influenciados pelos romanos.

Como naquela época os meios de transportes não percorriam mais do que 60 quilômetros diários, as viagens quase sempre duravam alguns dias. Disso resultou o estímulo à criação das hospedarias que, em Roma, obedeciam a regras muito rígidas; por exemplo, um hoteleiro não poderia receber um hóspede que não tivesse uma carta assinada por uma autoridade, estivesse ele viajando a negócios ou a serviço do imperador.

Com a queda do Império Romano, as estradas vieram a ser menos usadas, em razão da falta de segurança. Esse fato diminuiu o número de hóspedes, prejudicando seriamente as pousadas. Desse modo, a hospedagem passou a ser oferecida pelos monastérios e outras instituições religiosas, bem mais seguras e confiáveis.

No século XII, as viagens na Europa voltavam a se tornar mais seguras, e rapidamente as hospedarias se estabeleceram ao longo das estradas. Aos poucos, diversos países implantavam leis e normas para regulamentar a atividade hoteleira, especialmente a França e a Inglaterra.

A França já possuía leis reguladoras dos estabelecimentos e dos serviços hoteleiros no ano de 1254 (século XIII), enquanto na Inglaterra isso aconteceu em 1446 (século XV). No ano de 1514 (século XVI), os hoteleiros de Londres foram reconhecidos legalmente, passando de *hostelers* (hospedeiros) para *innholders* (hoteleiros).

No interior da Inglaterra, muitas pousadas se desenvolveram a partir dos monastérios que fechavam suas portas. Alguns modernos hotéis ingleses, sem dúvida, tiveram essa origem, a exemplo do New Inn, em Gloucester, e o George , em Glastonbury.

Em 1650 (século XVII), consolidou-se na Europa um meio de transporte que teve grande influência na expansão da hotelaria: as diligências, carruagens puxadas por cavalos. Durante quase 200 anos, esses veículos circularam pelas estradas européias, garantindo um fluxo constante de hóspedes para as pousadas e hotéis..

Com a chegada das ferrovias, as diligências praticamente desapareceram, e a rede hoteleira que delas dependia sofreu um grande golpe, já que as ferrovias eram um meio de transporte muito mais rápido, o que resultava em viagens de menor duração. Muitos hoteleiros não conseguiram se adaptar aos novos tempos, já que estavam habituados com determinadas regras de hospedagem.

Dessa maneira, muitos hotéis fecharam suas portas ou reduziram seu tamanho, enquanto outros estabelecimentos conseguiram acompanhar as novas regras e se ambientar com o novo meio de transporte. Novos hotéis foram construídos, próximos às estações ferroviárias, a exemplo de Euston, em Londres.

O primeiro hotel verdadeiramente planejado foi o Hotel Ritz, em Paris, no ano de 1870 construído pelo suíço César Ritz. A principal inovação desse hotel foi a existência de banheiros privativos nos apartamentos, mas ocorreu ainda a uniformização de empregados e outras melhorias. Sendo que no mesmo ano em Paris foi introduzido o quarto com banheiro privativo, hoje chamadado de apartamento.

No final do século XIX., os hóspedes tornaram-se mais exigentes, surgindo então hotéis de grande luxo, com o objetivo de acompanhar a tendência dos fabulosos trens e navios de passageiros.

Na visão de Kuazaqui (2000, p. 1) as atividades “turísticas e hoteleiras sempre existiram e, provavelmente, sempre existirão, porém com novos formatos e linguagens e roupagens diferentes.”

No Brasil, os primórdios da hotelaria não foram diferentes, pois havia a divisão de classes sociais. Os viajantes comuns eram acolhidos em ranchos e casas de senhores de engenho da época. Este fato, além de ter contribuído para o desenvolvimento hoteleiro no país, proporcionou também a formação de novas cidades surgidas da aglomeração de ranchos que se expandia com rapidez. Enquanto isso, os viajantes considerados ilustres eram hospedados nas igrejas e nos mosteiros. Aliás, no século XIII, no Mosteiro de São Bento, no Rio de Janeiro, foi construída uma área destinada especialmente (a) hospedar viajantes de prestígio.

Em 1808, com a chegada da corte portuguesa ao Brasil, mais especificamente ao Rio de Janeiro, houve uma grande abertura para que estrangeiros de outras procedências também viessem ao país para ocupar cargos diplomáticos, científicos e econômicos. Devido a isso, ocorreu o aumento da procura por alojamentos, a ponto de a estrutura física hoteleira do Rio de Janeiro tornar-se insuficiente.

Diante dessa situação, empreendedores de outras regiões notaram que o setor de hotéis era um bom empreendimento para capitalização, e então começaram surgir novos meios de hospedagem por todo o Brasil, em especial nas grandes capitais, áreas paisagísticas e em estâncias minerais. Dessa forma, descobriu-se o



potencial turístico e hoteleiro do país, sendo este hoje uma das atividades econômicas mais significativas e em expansão.

Há registros de que no século XVII, surgia o primeiro hotel oficial de São Paulo. Mesmo sendo simples, a hotelaria paulista era visada pelo fisco.

Segundo Duarte (1996, p. 17)

se pelo lado paulista o desenvolvimento esteve atrelado ao turismo de negócios, o desenvolvimento da hotelaria carioca não foi menos importante e abrangente, pelo fato de ser o Rio de Janeiro a capital do país e de ganhar notoriedade em nível internacional devido às inúmeras belezas naturais e à música popular brasileira de Ari Barroso e Carmem Miranda.

É preciso pensar no contingente de pessoas que o setor de serviços deverá empregar, ou melhor, oferecer oportunidades de trabalho e levar em conta o crescimento das populações urbanas do interior e do litoral. Fluxo e contra-fluxo de turismo deverão favorecer a circulação da riqueza e a violência nos grande centros estará controlada em guetos.

## **2.2 Panorama do segmento da hospitalidade**

O segmento da hospitalidade tem crescido de forma notável no Brasil e no exterior. Podemos observar um grande investimento na construção de equipamentos turísticos como pousadas e hotéis dos mais simples aos mais sofisticados.

Para Medlik; Ingran (2002) após o século XX houve uma crescente especialização e sofisticação otimizada no segmento da hospitalidade na maioria das cidades, bem como seu crescimento e expansão.

Segundo o último registro apresentados no Anuário Estatístico da Embratur (2002), estavam registrados no Brasil, 2091 meios de hospedagem no ano de 2001.

De acordo com a HIA - Hotel Investment Advisors (2002, p. 2) nos últimos dez anos triplicou o número de hotéis, flats e condomínios com locação diária de apartamentos afiliados a cadeias hoteleiras nacionais e internacionais no Brasil. Nesta fatia do mercado, em 1992, o país registrava um total de cerca de 20.000

apartamentos em 107 hotéis e flats afiliados a cadeias hoteleiras com mais de 600 apartamentos administrados, independente de hotéis familiares, representando cerca de 4% do total de hotéis no Brasil.

Foi feita pesquisa, no ano de 2002, com os hotéis e flats pertencentes a cadeias hoteleiras, e atuantes no Brasil (HIA 2002). Chegou-se ao número de 36 redes em operação no país, considerando até o mês de outubro, este número triplicou para 60.400 apartamentos em 378 propriedades, representando 7% do total de hotéis e flats.

O quadro 1 apresenta o ranking das cadeias hoteleiras nacionais e internacionais presentes no Brasil:

| POSIÇÃO | EMPRESA                 | Nº DE HOTÉIS | Nº DE QUARTOS |
|---------|-------------------------|--------------|---------------|
| 1º      | ACCOR                   | 119          | 15.512        |
| 2º      | BLUE TREE               | 21           | 5.041         |
| 3º      | SOL MÉLIA               | 23           | 4.485         |
| 4º      | ATLANTICA               | 25           | 3.872         |
| 5º      | TRANSAMÉRICA            | 21           | 3.256         |
| 6º      | OTHON                   | 13           | 2.505         |
| 7º      | TROPICAL                | 11           | 2.427         |
| 8º      | SIX CONTINENTS          | 9            | 1.920         |
| 9º      | HILTON INTERNACIONAL    | 4            | 1.369         |
| 10º     | WINDSOR                 | 6            | 1.310         |
| 11º     | MARRIOTT                | 4            | 1.197         |
| 12º     | POSADAS                 | 6            | 1.127         |
| 13º     | BRISTOL HOTELARIA       | 12           | 1.086         |
| 14º     | PESTANA                 | 5            | 1.078         |
| 15º     | DEVILLE                 | 7            | 1.055         |
| 16º     | PROMENADE               | 11           | 1.022         |
| 17º     | STARWOOD                | 3            | 983           |
| 18º     | REDE PLAZA              | 5            | 887           |
| 19º     | CHAMBERTIN GOLDEN TULIP | 5            | 878           |
| 20º     | LUXOR                   | 6            | 876           |
| 21º     | ESTANPLAZA              | 6            | 834           |
| 22º     | PLAZA INN               | 7            | 784           |
| 23º     | ELDORADO                | 6            | 748           |
| 24º     | BOURBON                 | 4            | 708           |
| 25º     | RÉSIDENCE               | 8            | 685           |
| 26º     | REDE BRISTOL            | 12           | 680           |
| 27º     | CLUB MED                | 2            | 670           |
| 28º     | PONTE HOTÉIS            | 3            | 635           |
| 29º     | VILA RICA               | 6            | 618           |
| 30º     | LE MÉRIDIE              | 1            | 496           |
| 31º     | HYATT                   | 1            | 470           |
| 32º     | BARCELÓ                 | 2            | 381           |

|     |                |   |     |
|-----|----------------|---|-----|
| 33º | SUPERCLUBS     | 1 | 324 |
| 34º | ORIENT EXPRESS | 1 | 223 |
| 35º | VENTAClub      | 1 | 162 |
| 36º | NH HOTELES     | 1 | 135 |

Quadro 1 – Ranking das Cadeias Hoteleiras existentes no Brasil  
Fonte: Hotel Investment Advisors (2002, p. 3)

De acordo com a ABIH - Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (2001), no Brasil a atividade hoteleira gera cerca de 1 milhão de empregos, entre diretos e indiretos. A receita bruta gira em torno de U\$ 2 bilhões, o patrimônio imobilizado em torno de U\$ 10 bilhões e a arrecadação de mais de U\$ 400 milhões em impostos e taxas.

O percentual de hóspedes estrangeiros em 2001 no Brasil foi de 30,2%, sendo que a maior concentração encontra-se nos hotéis de luxo, onde quase metade dos hóspedes são estrangeiros. Segundo dados da Embratur, em 2001 o Brasil recebeu 4,7 milhões de visitantes estrangeiros, o que representou uma queda de 10% em relação a 2000.

As metas da Embratur para o ano de 2003 são de aumentar para 6,5 milhões de fluxo de turistas estrangeiros, aumentar para 57 milhões o fluxo de turistas nacionais, US\$ 5,5 bilhões a receita cambial turística e geração de 500 mil novos empregos.

A América Latina seguida da Europa, são as regiões que mais geram hóspedes para os hotéis no Brasil. Os cinco maiores países geradores de demanda para hotéis no Brasil são: Estados Unidos, Argentina, França, Alemanha e Itália.

No setor hoteleiro do Rio de Janeiro, deverão ser abertas mais de 4 mil novas vagas até 2003. Segundo a Riotur, a cidade deverá ganhar dez novos hotéis nos próximos dois anos, gerando empregos para cozinheiros, arrumadeiras, recepcionistas, telefonistas e outros. O piso do mercado é de R\$ 450,00.

Segundo o novo plano de marketing da cidade de São Paulo, feito pelo Convention e Visitors Bureau a meta é aumentar de 6,5 milhões de turistas anuais que já visitam a cidade para 15 milhões em 2010.

Segundo a revista Viagem Business (2003), "São Paulo concentra 72% de todo o turismo de negócios brasileiro. A cidade realiza 75 mil eventos por ano, além de 150 das 170 maiores feiras industriais e comerciais do Brasil".

O número de pessoas que trabalham no setor de turismo cresceu 24% entre 1992 e 1999 no Brasil. Foi o que mostrou uma pesquisa feita pelo Instituto de

Hospitalidade (IH) e o Sebrae. O total, porém, não passa de 6,1% da População Economicamente Ativa (PEA) - pouco se comparado aos EUA (12%). Para o presidente do IH, Sérgio Foguel, o País ainda tem potencial para criar mais 5 mil empregos diretos.

A ABIH (2001) confirma a projeção. Segundo Ângelo Vivacqua, então diretor da entidade no Rio de Janeiro, serão lançados mil quartos de hotéis até o primeiro semestre de 2003. Segundo ele, cada apartamento funcionando gera um emprego direto e quatro indiretos. A cada 11 trabalhadores brasileiros, 1 tem emprego voltado para o turismo.

O número de pessoas ocupadas no segmento de turismo cresceu 24% entre 1992 e 1999, segundo dados da primeira de pesquisa Perfil dos Profissionais no Mercado de Trabalho no Setor de Turismo no Brasil (INSTITUTO DE HOSPITALIDADE, 2001)

O levantamento, elaborado pelo Instituto de Hospitalidade, abrange trabalhadores no setor formal e informal e foi feito por amostragem em cerca de 100 mil domicílios de todo o País. Ele revela que a expansão de empregos no setor foi maior entre agências de viagens e empresas de turismo, com crescimento de 46%, e empresas de entretenimento e lazer, com 41%.

Apesar do aumento da oferta de empregos no setor, o Brasil ainda está muito aquém dos índices alcançados no mesmo setor nos Estados Unidos e em países da Oceania, do Caribe e da União Européia. Do total de pessoas que compõem a população economicamente ativa (PEA) brasileira, apenas 6,1% (4,4 milhões de profissionais) trabalham no turismo, enquanto naqueles países a média de ocupação no setor fica entre 12% e 14%.

A pesquisa mostra, ainda, que as atividades de hotéis e pousadas são tipicamente empregadoras formais, ou seja, quase 70% das pessoas ocupadas nesses dois ramos possuem Carteira de Trabalho assinada. Esse índice cai para 50% quando se trata de agências de viagens, empresas de turismo e transporte. Bares, restaurantes e atividades de entretenimento e lazer são tipicamente informais e, segundo a pesquisa, neles apenas 20% dos trabalhadores têm carteira assinada. Nesse segmento, mais de um terço da força de trabalho é constituída por trabalhadores autônomos.

A Hotelaria tem um novo perfil, no próximo milênio o setor de serviços e particularmente a indústria de Viagens e Turismo será consolidada como a maior

geradora de emprego e renda em todo o mundo. Nesta indústria o Brasil tem um diferencial de competitividade que o coloca numa posição singular e privilegiada no contexto mundial, devido principalmente ao seu povo e à sua maravilhosa diversidade geográfica. Dentro da Indústria de Viagens e Turismo, a hotelaria é a espinha dorsal do sistema e tem capital fixo investido no país de aproximadamente R\$ 75 bilhões, é também um grande empregador com 550 mil funcionários diretos, e esta liderança impõe à nossa classe uma grande responsabilidade.

O mercado hoteleiro se prepara para virar o milênio em clima de acelerado crescimento e de profundas modificações em seu perfil. O avanço no país de grandes redes internacionais, especialmente as européias e as norte-americanas, vem forçando a indústria hoteleira nacional a buscar atualização para acompanhar a concorrência, pois os empreendimentos obsoletos vão ter dificuldades em se manter no mercado. A infra-estrutura da nossa rede hoteleira estava muito desatualizada, e a chegada das redes internacionais trouxe uma nova tônica ao mercado que agora está apostando na modernidade como diferencial de crescimento.

A hotelaria nacional aos poucos vem modificando o seu perfil. O mercado hoteleiro cheio de ofertas, pede modernidade e eficiência. Mas para o novo milênio, a implementação de medidas ambientalmente corretas, poderá ser decisiva para o bom desempenho de um hotel, podendo produzir resultados extraordinários na contabilidade das empresas. Todos sabemos ser o meio ambiente a matéria prima do turismo, portanto, se não o preservarmos estaremos acabando com o próprio negócio. A situação pode ser ainda mais preocupante, se levarmos em conta o fato de que duas das maiores operadoras do mundo, a Wagon Lit e American Express, anunciaram não fazer mais negócios a partir do ano 2000 com hotéis que não tenham programas de proteção ao meio ambiente. Portanto, junto com o novo milênio, também vem um reforço de nossa postura em incrementar em âmbito nacional um programa de preservação ambiental.

### 2.2.1 – Análise econômica

A indústria hoteleira tem seu movimento diretamente relacionado ao crescimento ou retração das economias e relações entre os diversos países e blocos econômicos.

O principal indicador para o ano de 2003 é a continuidade da retração da economia iniciada em meados de 2001, principalmente por baixas taxas de crescimento econômico registradas nos EUA, Europa e Japão.

Lucros baixos, apresentados por um número significativo de empresas que sempre apresentaram bons resultados e com conseqüente desvalorização das ações e oscilações no mercado de capitais. Redução no fluxo de recursos no mercado, gerado pelo estouro da “bolha” financeira nos Estados Unidos, seguindo o que aconteceu no Japão e no mercado asiático há cerca de 1 década, com conseqüente desvalorização das ações de empresas no mercado. Por estes motivos, nota-se uma aversão generalizada a riscos e provável redução nos fluxos de capitais para países emergentes.

Outro fator que tende a abalar a economia mundial é o cenário de eminente guerra entre Estados Unidos e Iraque, bem como guerra entre Israel e Palestina (com potencial envolvimento de outros países do Oriente Médio), resultando, entre outros, no aumento generalizado de preços, com o aumento do preço do petróleo.

Neste cenário de agitações políticas e econômicas, o volume do comércio mundial, que subiu 12,5% em 2000, teve crescimento zero em 2001, e em 2002 tem projeções de atingir no máximo 2,5%.

A evolução do PIB (Produto Interno Bruto) mundial, que foi de 4,7% em 2000, ficou em 2,2% em 2001, e neste ano será de 2,8%, na melhor das hipóteses. O Banco Central do Brasil enfrenta uma questão crítica que é a Dívida Interna Brasileira, se é sustentável, como o Banco acredita, ou se deverá ser reestruturada, como analistas internacionais sugerem. Ainda, o Banco Central, através de seu Diretor de Política Econômica em 2002, Ilan Goldfajn, afirma que a dívida é sustentável, pois a maioria está denominada em Reais, está quase toda na mão de investidores brasileiros e confia que entre 2003 e 2011, a economia tenha um crescimento médio de 3,5% ao ano. O então presidente do Banco Central, sr.

Armínio Fraga, em pronunciamento dia 23/09/2002, afirmou esperar crescimento de 1,5%, o que indica um ano com performance econômica bastante difícil. O Brasil completa agora, em setembro, 18 meses corridos de crescimento per capita igual a zero.

No setor apart-hoteleiro e hoteleiro, os sinalizadores de demanda não indicam nenhum crescimento, ao mesmo tempo em que a oferta continua a crescer, agravado com inúmeros empreendimentos a serem inaugurados em 2003 e 2004, em todo o país, incluindo a cidade de Florianópolis, que está com várias obras já iniciadas.

### **2.2.2 Tendências no setor de hospedagem**

Viajar, a trabalho ou turismo, é certamente uma tendência atual. O investimento em empreendimentos hoteleiros no Brasil e no mundo tem sido constante. Porém cada cidade representa um mercado único, e deve ser estudado como tal. Grandes convenções no Brasil serão em menor número em 2003, comparado com anos anteriores – aliado ao fato da maior oferta de produtos hoteleiros para sediarem tais eventos.

Empresas também estão reduzindo suas reuniões em hotéis nas cidades com perfil de negócios, tais como São Paulo e Curitiba, realizando seus eventos na própria empresa, a fim de diminuir custos.

Grandes corporações, como Citibank, criaram seus próprios centros de eventos (Alphaville) e de treinamento onde, além de atenderem seus eventos a custo reduzido, estão comercializando estes espaços para outras empresas, tornando-se também concorrentes do segmento de eventos, dos hotéis. Outras empresas, com forte foco em treinamento, estão avaliando custo-benefício deste tipo de investimento para reduzir seus custos.

Se compararmos as os mercados de São Paulo e Florianópolis quanto à hospitalidade, será possível perceber tendências diferentes. Embora a primeira cidade seja considerada o coração econômico do país, não é tão rentável, neste momento, quanto a segunda, que passa por um crescimento acelerado no mercado hoteleiro, se compararmos valor líquido arrecadado por apartamento ocupado.

A cidade de São Paulo concentra 72% de todo turismo de negócios do país, realizando cerca de 75 mil eventos por ano. (VIAGEM BUSINESS, 2003) Ainda assim, o valor líquido repassado aos investidores, proprietários de apartamentos em hotéis e flats, é proporcionalmente menor que o valor distribuído na cidade de Florianópolis, segundo analistas da Blue Tree Hotels.

Já a cidade de Florianópolis vive um crescimento franco tanto nos investimentos na estrutura de hospedagem, quanto no aumento da demanda, especialmente do mercado interno. Os estados de São Paulo, Paraná, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul, são as maiores fontes de hóspedes atualmente. Outro fator que tem feito desta cidade destino procurado são os eventos, como feiras e convenções.

A revista Exame de dezembro de 2002, apresenta a lista das 100 melhores cidades, no Brasil, para se fazer negócios. Florianópolis está classificada em 5º. lugar. Este é um fator relevante, que traz ótimas perspectivas de crescimento para a atividade turística do município. Neste estudo podemos verificar que a cidade de Florianópolis possui 54,7% de suas empresas relacionadas com a prestação de serviços, incluindo hotéis; 37,1% das empresas no setor de comércio e apenas 7,9% de empresas relacionadas à indústria.

### **2.3 Conceito de “rede hoteleira” e seus diferenciais**

De acordo com a legislação brasileira de turismo, a Deliberação Normativa n.387, de janeiro de 1998, os meios de hospedagem podem ser divididos nas categorias hotel (H), hotel histórico (HH), hotel de lazer (HL) e pousada (P). A lei define hotel como sendo “meio de hospedagem do tipo convencional e mais comum, normalmente localizado em perímetro urbano e destinado a atender turistas, tanto em viagens de lazer, quanto em viagens de negócios.”

Os tipos de meio de hospedagem designados como hotel, hotel histórico e hotel de lazer podem ser divididos em diversas categorias, também apresentadas na Deliberação Normativa n.387, que são: categoria Luxo Superior (5 estrelas), Luxo (4 estrelas), Standard Superior (3 estrelas), Standard (2 estrelas) e Simples (1 estrela).



O meio de hospedagem tipo pousada pode ser classificado nas categorias Simples, Standard e Standard Superior.

O conceito de rede hoteleira pode ser entendido como dois ou mais empreendimentos que seguem os mesmos padrões de atendimento, procedimentos de operação e controle interno, tarifas, e até, em alguns casos, padrões quanto à apresentação, lay out e mobiliário dos estabelecimentos, possuindo a mesma administração. Nestes casos surgem as chamadas redes ou bandeiras de hotéis.

As redes possuem como característica marcante, uma administração independente e profissional, muitas vezes os proprietários são investidores que esperam retorno financeiro, e por este motivo, delegam à equipes especializadas a gerência do hotel.

Em contrapartida, um hotel considerado “familiar” é administrado, em grande parte dos casos, pelos proprietários e seus familiares, que participam ativamente das decisões, atendimento, compras, contas a pagar e a receber. O fato de um hotel ser chamado familiar, não significa que não tenha uma administração profissional, mas sua característica marcante é ter os proprietários envolvidos no trabalho cotidiano, e não somente aguardando os rendimentos, como em muitos casos de hotéis de “rede”.

Padrão de atendimento e procedimentos pré-estabelecidos são fundamentais quando se fala em uma rede hoteleira. A matriz, ou corporação, é responsável em implantar e acompanhar desde os uniformes até a frase dita ao cliente ao atender uma ligação telefônica. Este acompanhamento também se traduz em relatórios financeiros e contábeis.

Mais que uma tendência, o mercado mundial de redes hoteleiras hoje possui grandes corporações, que são consideradas “administradoras” de empreendimentos turísticos, e mais especificamente, hoteleiros. Estas empresas então, fecham contratos de prestação de serviços para administrar o empreendimento durante um período também pré-determinado. Aquele empreendimento passa a ser conhecido então pela marca de seu administrador, sendo parte integrante da cadeia, ou rede de estabelecimentos daquele administrador.

Utilizando seu *know how* e nome conhecido no mercado, o detentor da marca, se compromete a oferecer retorno financeiro aos investidores (proprietários), e cobra taxas administrativas por seu trabalho. O investidor, por sua vez,

acompanha o empreendimento à distância, apenas recebendo relatórios ou participando de reuniões em que lhe são informados as principais decisões e saúde financeira da empresa. Não se preocupam com contratação de pessoal, folha de pagamento, compra de enxovais, ou contrato de terceirização de alguns serviços.

Quando o proprietário de um empreendimento escolhe colocar uma “bandeira” em seu hotel, pode estar sendo motivado por várias condições, dentre elas: melhor rentabilidade, valorização do prédio, padrão de atendimento já conhecido e aprovado por prováveis clientes que já conhecem outros empreendimentos da mesma marca, retorno financeiro sem participação direta na administração.

No Brasil, temos em operação, várias redes nacionais e internacionais, disputando este mercado promissor. Dentre elas: Meliá, Hyatt, Accor

Para Castelli (1982, p. 46) hotel é “uma edificação que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada”.

Para Molero (apud CASTELLI, 1982, p. 46) o hotel “é um estabelecimento comercial de alojamento classificado, que oferece habitações ou apartamentos mobiliados, em aluguel, seja uma clientela de passagem, em permanência, que se caracteriza por um aluguel, por uma semana ou por um mês, mas que, salvo exceção, não o constitui como domicílio”.

Os serviços oferecidos por um hotel podem ser agrupados em hospedagem, alimentação e lazer. A hospedagem envolve diretamente o serviço de governança e recepção. A alimentação inclui além de café da manhã, almoço e jantar, opções como “room service” ou serviço de quarto, e eventos. As opções de lazer variam de acordo com o perfil do hotel, sua localização geográfica, os pontos turísticos mais próximos e as belezas naturais da região. Porém, independente do tamanho e perfil do meio de hospedagem, do mais simples ao mais sofisticado, os serviços de hospedagem, alimentação e lazer estão presentes.

A estrutura organizacional, qualquer que seja a categoria do hotel ou mesmo o número de unidades habitacionais, pode ser representada através de 4 processos:

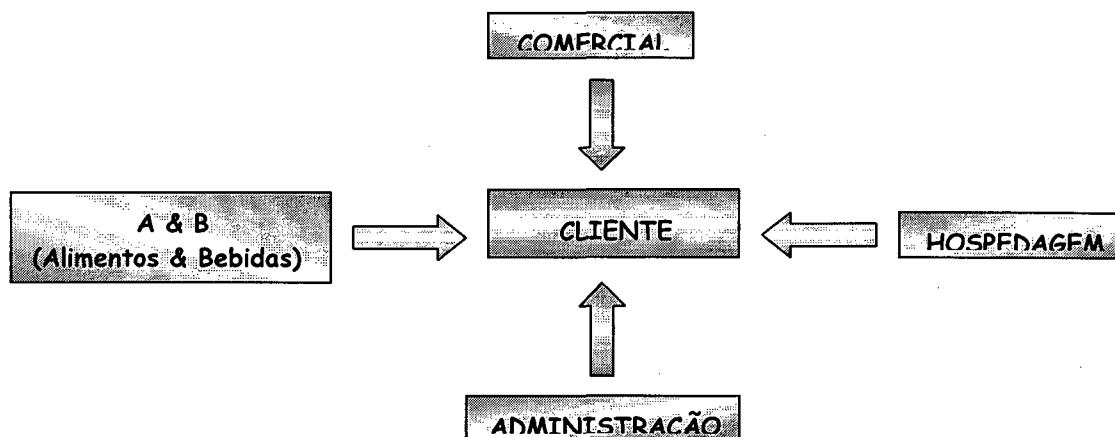


Figura 1: Processos da Estrutura Organizacional de um Hotel.  
Fonte: DUARTE (1999, p. 37)

A infra-estrutura hoteleira no Brasil reúne os mais variados tipos de hotéis, com opções para todos os gostos e bolsos. Nessa gama de estabelecimentos estão os super-hotéis de lazer, ou resorts, espalhados pela costa e no interior de regiões como Nordeste e Amazônia; os hotéis das grandes redes nacionais e outros menores, mas que oferecem conforto e serviços; os cinco estrelas das redes nacionais, ou, ainda, os seletos estabelecimentos da associação Roteiros do Charme, concentrados nas regiões Sul e Sudeste do país.

Os resorts, considerados hotéis de lazer, estão em franco crescimento no Brasil, localizados em geral em meio a paisagens belíssimas ao longo do litoral ou em ilhas paradisíacas, esses super-hotéis são o setor que mais tem atraído investimento no turismo brasileiro. Segundo a Embratur (2002), existem 43 projetos de novos resorts em construção no país, com investimentos estimados em R\$ 3,5 bilhões.

Em geral, os resorts oferecem conforto, boas praias, piscinas, paisagem exuberante e atividades para todos os gostos: caminhadas, esportes náuticos, esportes de quadra, passeios de barco, de bicicleta, a cavalo, de ultraleve e de buggy, além de pescaria e cursos, como o de mergulho. Um dos importantes atrativos de um resort não faz parte do contato com a natureza, ou as opções de lazer, mas junto com estes elementos acaba sendo um forte fator motivador para

hospedagem: são os espaços para eventos e convenções. Com capacidade para atender grandes grupos de cerca de 1500 pessoas, as convenções em resorts possuem uma série de vantagens, como unir o grupo num único ambiente durante os momentos de trabalho e de descanso, favorecendo a imersão no objetivo do encontro; menor custo total, incluindo alimentação, hospedagem e equipamentos de suporte. Os maiores resorts em funcionamento estão espalhados pela costa brasileira, no trecho do litoral que vai do Sul ao Nordeste, mas também se encontram no meio de florestas, como a Amazônica.

## **2.4 Fatores competitivos para a hospedagem**

Na antiguidade, os primeiros vestígios de hospedagem estavam associados ao comércio. Famílias reais, sábios, músicos, artistas e comerciantes de um modo geral, deixavam suas casas com o propósito de comercializar seus produtos e serviços em outras localidades.

No entanto, os viajantes dessa época dividiam-se em duas classes sociais distintas: nobreza e peregrinos. Estes últimos eram atendidos precariamente em albergues, estalagens ou em igrejas e mosteiros. Já a nobreza hospedava-se em castelos e palácios luxuosos com várias mordomias. Ainda nesse período, com o crescimento das cidades, o número de hospedarias também aumentou. Nelas se oferecia ao viajante refeições, vinhos, banhos de cachoeira, alimentação para cavalos e manutenção de charretes ou de algum outro tipo de veículo.

Com o advento da Revolução Industrial e do Capitalismo, os serviços de hospedagem também passaram a ser comercializados, e por ventura, cobrados. Mas foi somente no século XIX que estes serviços começaram a ter qualificação, havendo funcionários específicos para cada atividade (recepcionistas, mensageiros, arrumadeiras) e maior privacidade e conforto nas acomodações, pois antes elas eram compostas por três ou quatro camas, onde, assim, pessoas desconhecidas dormiam num mesmo quarto. E, após a Segunda Guerra Mundial, o caráter das viagens não era mais apenas comercial; estava relacionado também ao lazer. Isso foi possível graças ao desenvolvimento dos meios de transporte, das estradas de rodagem e de ferrovias e à ampliação da renda econômica das populações.

O primeiro hotel verdadeiramente planejado foi o Hotel Ritz, em Paris, no ano de 1870 construído pelo suíço César Ritz. A principal inovação desse hotel foi a existência de banheiros privativos nos apartamentos, mas ocorreu ainda a uniformização de empregados e outras melhorias.

Com o passar do tempo os hotéis procuraram, gradativamente, atender aos desejos de conforto e qualidade dos serviços de uma demanda cada vez mais crescente. A empresa hoteleira, para poder satisfazer os desejos desta demanda e, além disso, obter lucros, teve que estudar processos específicos de racionalização, exigindo do hoteleiro uma formação mais aprofundada e adequada.

O mercado em resposta à diversidade das demandas, assim como à competição com outros estabelecimentos concorrentes na captação dos hóspedes, fez surgir, ao longo do tempo, muitos tipos de hotel, com características próprias em função da sua localização e do segmento do mercado ao qual estão voltados.

Em consequência, novas cadeias hoteleiras tem surgido, e cadeias mais antigas passaram a oferecer novos produtos, visando ampliar ou, pelo menos, manter sua participação no mercado.

A automação inteligente dos hotéis não é mais uma utopia, pois os elevadores digitais, sensores de presença, automação de rega dos jardins e floreiras, chaves dos apartamentos com acionamento automático do ar condicionado a uma temperatura pré estabelecida conjuntamente com som ambiente são artifícios que são utilizados em muitos hotéis do exterior.

Existem ainda mecanismos de controles de painéis , que nada tem a ver com os antigos complicados. Estes novos controles, são telas que poderão acionar qualquer parte elétrica dos apartamentos desde ligar os chuveiros, sauna, som, computador, tela de TV, TVs alternativas ou a cabo, luz em diversas intensidades e modalidades, formando-se os jogos de cena, e muito mais funções como abrir e fechar uma cortina, ligar determinados mini aparelhos com essências especiais de relaxamento no ambiente, fazer vibrar uma cama, enfim dentro desta área de automação tudo é possível.

Existe também possibilidades de automatizar apartamentos ou salas especiais para aquele "woraholic"que precisa estar ligado no mundo 24 horas , e tem necessidade de mais de uma linha telefônica.

E ainda aqueles que necessitem dos computadores via Internet, com ligações via telefone ou a cabo, televisão, podendo fazer até uma vídeo conferência com seus funcionários , ou dar um simples boa noite a seus filhos no final do dia.

Atualmente, se o hóspede deseja acompanhar suas despesas, basta solicitar um extrato de sua conta à recepção. Porém num futuro próximo, o checkin e checkout serão automáticos , estando todos os dias já contabilizados os gastos dos hóspedes, através da Rede Interna de Informática, facilitando o checkout, onde o hóspede sabe à qualquer momento o valor de sua conta, somente acionando seus computadores ou rede de tv. Este sistema, também facilita e muito o sistema de alimentos e bebidas, facilitando o caixa, gastos, custos, etc. É claro que estes trabalhos ou consultas poderão ser feitos em cada central de computador instalada em pontos estratégicos do hotel.

Os fatores competitivos para hospedagem dizem respeito ao tipo de público para o qual determinado empreendimento hoteleiro foi desenhado e estruturado. É de domínio público a idéia de que a tecnologia é acessível à qualquer empreendedor, basta dispor do dinheiro necessário para comprá-la, o que não é difícil num mercado como de hospitalidade, que movimenta bilhões anualmente.

Porém, o diferencial está na atuação das pessoas, e a forma com que atendem o cliente. A este respeito, não é somente o quesito investimento financeiro que conta, mas sim o acompanhamento e desenvolvimento das habilidades dos funcionários. Somente desta forma a prestação de serviço poderá se destacar, e ficar mais próxima das expectativas do cliente-potencial.

## **2.5 Tipos de mercado com relação à hospitalidade**

O universo gerado a partir da atividade turística é extremamente amplo, além dos meios de hospedagem podemos ainda encontrar operadores turísticos, agências de viagens, companhias aéreas, empresas de transporte de modo geral, organizadores de eventos, guias turísticos, comerciantes de souvenirs, artesãos, dentre outros.

Para Andrade; Brito; Jorge (1999, p. 29) no setor hoteleiro o segmento de mercado “é o conjunto de consumidores cujos interesses irão orientar o tipo de produto, no caso o tipo de hotel, que satisfaça especificamente àqueles interesses.”

Segundo Medlik; Ingran (2002, p. 22) “dividimos o mercado de hospedagem, de acordo com os motivos da estada do usuário, em usuários que viajam a lazer, a negócios e outros usuários.”

Dentre o amplo mercado gerado pela atividade turística, podemos destacar o segmento hoteleiro, que também pode ser considerado amplo universo. Desta forma, podemos ainda subdividir, e especificar os nichos ou fatias relacionadas a atividade de hospitalidade.

Os principais segmentos de demanda hoteleira no Brasil são: corporativo, participantes de congressos ou feiras, e viajantes à turismo. Dependendo da categoria do hotel e da região onde ele se encontra, a participação percentual de cada um desses segmentos varia consideravelmente.

Do ponto de vista de Medlik; Ingran (2002, p. 22) a segmentação do mercado hoteleiro

pode ser dividido em vários componentes ou segmentos, o que permite que hotéis individuais identifiquem seus usuários reais e potenciais de acordo com os diversos critérios. A segmentação, dessa forma, oferece a base para o marketing de produtos do hotel, para uma maior atenção às exigências de diferentes usuários e para a monitoração de desempenho nos mercados escolhidos por um hotel.

No Brasil, os viajantes a trabalho (tanto no segmento corporativo quanto de eventos) tem a maior participação, o que explica a dependência do mercado hoteleiro em relação à situação econômica do país. O segmento individual, apresenta-se como um segmento sensível a preço, crescendo percentualmente da classificação luxo para econômico.

Os grupos caracterizados por executivos de nível intermediário, técnicos, profissionais e vendedores que viajam a negócios e que preferem pagar tarifas mais baixas. Sendo seu objetivo conforto e não sofisticação das instalações e dos serviços hoteleiros.

Em contra partida os executivos, políticos e artistas procuram hotéis de alto nível, que ofereçam mais discrição e preservem o hóspede.

O mercado consumidor dos hotéis executivos é fortemente voltado ao público gerado por empresas, atendendo suas necessidades nas viagens de negócios, nos treinamentos e reuniões de seus executivos ou vendedores.

Há também o público que procura descanso e fortalecimento físico e mental em ambientes isolados, com paisagens ricas e características.

Os hotéis de lazer ou saúde são voltados para atender à família, à 3ª idade, aos pacotes turísticos e as convenções nas baixas temporadas.

É importante salientar que é em torno de segmentos de mercado que a hotelaria vem se estruturando nas últimas décadas. Os nichos de mercado são percebidos por diversos empreendedores, que passam a atender as necessidades específicas daquele tipo de cliente, como por exemplo, o turismo ecológico, observação de pássaros e baleia, turismo para 3ª. idade, estudantil, gastronômico, gls (gays lésbicas e simpatizantes), religioso, eventos e negócios, especial para compras, esportivo, férias familiares, histórico, dentre outros.

Para Duarte (2000, p.31) “pode-se segmentar os principais equipamentos hoteleiros em função de seu principal público consumidor.” Daí a importância de conhecer o cliente potencial, suas preferências, necessidades e desejos.

A segmentação do tipo de cliente a ser considerado público-alvo de um hotel, vai direcionar os investimentos na decoração, equipamentos, localização, até o uniforme dos funcionários e forma de atender o cliente. Desta forma, espera-se suprir as necessidades e desejos do cliente, tornando-o fiel àquela rede ou hotel.

## **2.6 Turismo de negócios: características e necessidades**

Dentre os segmentos de clientes da atividade de hospitalidade apresentados anteriormente, o turismo executivo, ou turismo de negócios, merece especial atenção. Além de ser o público-alvo do caso a ser estudado no capítulo 4, sua relevância se dá devido ao volume e proporções que tem movimentado tanto em hospedagem quanto em meios de transporte e eventos, no Brasil e no exterior.



Para Kuazaqui (2000, p. 57) o turismo de negócios “é uma modalidade que se caracteriza pela participação em convenções, encontros e congressos, até mesmo porque a própria Organização das Nações Unidas (ONU) incluiu o viajante de negócios em sua definição de turista.”

O desenvolvimento e a implantação de novos atrativos transformados que atendam à crescente demanda por espaços de negócios é uma antiga reivindicação dos profissionais e organizadores de feiras e setores que se beneficiam do turista de negócios em São Paulo, principalmente para empresas brasileiras que querem desenvolver negócios em base internacional em outros países, como no caso de feiras internacionais.

Dados fornecidos pela ABIH (2001) informam que o setor turístico no Brasil absorve hoje 6 milhões de empregos. O impacto na arrecadação de impostos diretos e indiretos chegou a US\$ 7 bilhões (cerca de 15 bilhões de reais), garantindo o desenvolvimento econômico de centenas de municípios.

Segundo estudo da Embratur (2002), em 2000, mais de 60% dos pacotes de viagens vendidos foram para os destinos internos. A venda de passagens aéreas pelas agências de viagens nacionais cresceu 30% em relação a 1995. Neste mesmo ano, mais de 45 milhões de brasileiros traduziram a tendência já revelada pela OMT -Organização Mundial de Turismo - de que 80% das viagens aéreas no mundo são de curta distância.

O Brasil já pulou do 43 ° lugar em 1994 para 26 ° em 2000 no concorrido ranking da OMT (EMBRATUR 2002) de destino turístico mais procurado no mundo. O ingresso de 5,3 milhões de turistas do exterior no ano 2000 refletiu-se numa receita de US\$ 4,2 bilhões em divisas.

Os negócios do turismo no Brasil já representam 4% do PIB (Produto Interno Bruto), com influência em 52 segmentos diferentes da economia. A oferta de preços justos, qualidade de serviços, destinos turísticos preservados, facilidade de transporte e melhoria de infra-estrutura estão na ordem do dia.

A iniciativa privada é parceira da revolução do turismo. Até 2002 estão sendo investidos US\$ 6 bilhões na construção de resorts, hotéis e pousadas. Além de oferecer melhor estrutura e acomodação, os empreendimentos vão acrescentar 140 mil empregos diretos e 420 mil indiretos no mercado de trabalho.

O objetivo da Embratur é atrair até 2002, 6,5 milhões de turistas estrangeiros, expandir para 57 milhões o fluxo do turismo doméstico e gerar 500 mil

novos empregos; elevação da receita cambial turística para US\$ 5,5 bilhões e consolidação de 300 novos destinos turísticos, com sinalização, pórtico e qualidade de serviços aferida.

O turismo, em 2000, mereceu investimentos de R\$ 44 milhões em marketing e promoção, sendo metade para promoção no Brasil, sua prioridade, e a outra metade no mercado internacional.

Para o futuro, apesar de alguns acenos que surgem para o turismo de lazer, como o mega-complexo Costa do Sauípe, na Bahia, o principal foco de investimentos das redes hoteleiras no país, deve ser o turismo de negócios.

É para este público que está se voltando o maior número de novos empreendimentos. Na cidade de São Paulo, por exemplo, onde já existe uma oferta de 23 mil quartos e uma taxa média de ocupação de 60%, a expectativa é de que sejam abertos 20 mil quartos até 2004.

Com isso, podemos esperar desempenhos desastrosos, pois a ocupação média cairá para 42% na cidade. Isto poderá levar a uma depuração no mercado, podendo se fechar até 6 mil quartos.

Portanto, as redes hoteleiras que não apresentam uma boa localização ou infra-estrutura para atender o viajante executivo, já podem começar a se preocuparem.

No futuro, estar próximo ao local que é foco do interesse dos executivos em viagem, como torres de escritórios ou centro de convenções, poderá ser um diferencial de destaque para o bom desempenho dos hotéis.

Outra boa estratégia é oferecer hospedagem econômica, pois este é o mercado do futuro e, portanto, o que deverá receber mais investimentos nos grandes centros urbanos.

## 2.7 Conceitos relevantes de marketing e vendas no setor de serviços

O conceito de marketing, em sua essência, não é o mesmo que o conceito de vendas. Ambos apresentam relação estreita, uma vez que a venda é uma das partes integrantes do marketing.

A idéia central é que o marketing, através de suas ferramentas, produza um cliente predisposto à compra, tornando o processo da venda em si, mais fácil. (KOTLER, 1998). Uma política de marketing pode ser mais agressiva no estímulo à venda. Porém tornar o cliente fiel e alguém que divulgue os benefícios do produto, requer adequação às necessidades e desejos deste tipo de cliente, tornando-o um fã, ou admirador daquele produto.

Para atingir tais objetivos é necessário dispende mais tempo e dinheiro em pesquisas para detectar tendências e desejos latentes em determinado perfil de cliente. Outra situação que favorece o cumprimento dos objetivos de marketing é criar canais de comunicação do consumidor com o produtor, ou prestador de serviços.

Um dos mais respeitados autores do marketing, Philip Kotler (1998, p.36) define o conceito que utilizaremos como base neste estudo.

O conceito de marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvo.

Para aprofundarmos este conceito, algumas palavras são indispensáveis: necessidade, desejo, produto, cliente ou mercado-alvo, venda, preço, distribuição, promoção, relacionamento com clientes e fornecedores, rentabilidade.

Aos olhos do marketing, essas palavras jamais deveriam ser esquecidas, pois caracterizam a postura de atuação de uma organização perante o mercado. A empresa que pensa verdadeiramente no cliente, deseja satisfazê-lo para obter retorno sobre os investimentos realizados, traduzido em lucros.

Produtos e serviços apresentam naturezas diferentes, porém os instrumentos de marketing para efetuar a venda e os detalhes que a cercam, como pré e pós-venda, são em linhas gerais, os mesmos.

Para estudarmos o composto de marketing relacionado à venda do serviço de hospedagem no caso do Blue Tree Towers Florianópolis, é interessante definirmos o que vem a ser serviço.

Para Kotler (1998, p.412) “serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.”

Em princípio, pode-se conceber o hotel como uma organização de prestação de serviços, onde se alugam quartos ou apartamentos mobiliados à pessoas (hóspedes) e/ou organizações (clientes), por um período de tempo, podendo esse aluguel estar acompanhado de serviços de alimentação, arrumação, diversão, segurança, entre outras atividades inerentes à operação hoteleira.

Com relação ao marketing para hotelaria, Medlik; Ingran (2002, p. 127) defende com sendo,

a coisa mais importante com relação à correspondência de produtos e mercados e, neste sentido, o marketing dos serviços de hotéis não é, em princípio, diferente do marketing de outros produtos do consumidor. Porém, há características especiais dos produtos e mercados hoteleiros e, portanto, do marketing de hotéis.

Para obter lucro a empresa hoteleira deve prestar serviços adequados e primar pela sua organização.

A utilização de ferramentas de marketing pode contribuir sobremaneira com cumprimento dos objetivos de uma organização, seja ela do segmento comercial, industrial ou de serviços.

Para Palomo (apud CASTELLI, 1992, p. 219) a empresa hoteleira se utiliza do marketing para:

- a) Eliminar surpresas desagradáveis;
- b) Ter confiança empresarial;
- c) Possuir uma política coerente com as circunstâncias;
- d) Conseguir fixar objetivos que possam ser alcançados.

Segundo Krippendorff (apud CASTELLI, 1992, p. 223) "marketing é a adaptação sistemática e coordenada da política das empresas de turismo, assim como da política turística privada e do Estado, sobre o plano local, regional, nacional e internacional visando a plena satisfação das necessidades de grupos determinados de consumidores, obtendo-se com isso um lucro correspondente".

Para Godri (1997, p. 12) marketing "é a atividade cujo o principal objetivo é satisfazer com produtos ou serviços, os desejos e necessidades do consumidor através do processo de troca."

A luz do marketing, hotel é muito mais do que isso. "é uma empresa de prestação de serviços, dotada de recursos que deve atender a clientela, atual e potencial, com qualidade e segurança para satisfazê-la, encantá-la e fidelizá-la, obtendo com isso lucros para sobreviver e crescer".

Ao definir hotel dentro deste escopo, consolida-se o "cliente" como elemento central do conceito e de todo processo organizacional. Esquecê-lo ou suprimi-lo em qualquer situação é colocá-lo em segundo plano, passando a supremacia para o lucro. Quando a empresa pensa e trabalha para o cliente de forma integrada, o lucro é consequência do processo.

Para conhecermos uma fatia da dimensão do marketing aplicado ao turismo, podemos observar o caso da cidade de São Paulo, que criou em 2002, um Plano de Marketing do Turismo, que tem como meta elevar o número de visitantes de 6,5 milhões ao ano para 15 milhões em 2010 e pelo menos dobrar a receita da indústria do turismo paulistana.

O Plano divulgará a cultura, gastronomia e entretenimento da cidade. O objetivo é estampar em camisetas, xícaras, chaveiros, agendas e folhetos que serão distribuídos nos aeroportos com a programação cultural.

Em 2003 o número de turistas deve saltar para 8,5 milhões, sendo que a cada 1 milhão de turistas deve gerar uma receita de R\$ 1,35 bilhões e gerar 55.000 empregos.

Dentre os sistemas de marketing aplicados ao setor de turismo destacamos os quatro Ps: preço, produto, ponto e promoção e os quatro Cs. Os profissionais utilizam dois conceitos econômicos: demanda e oferta, sendo os quatro Ps e os quatro Cs uma ferramenta utilizada como recurso no planejamento de marketing.

### 2.7.1 Os quatro “Ps”: preço, produto, ponto e promoção

Também chamado marketing mix ou composto de marketing, os quatro Ps formam os pilares de sustentação para a uma série de outras variáveis do marketing de um produto ou serviço.

Kotler (1998, p.97) define o composto de marketing como “o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo.”

Preço, produto, ponto e promoção, são ferramentas fundamentais do composto de marketing. Para que a empresa acesse o provável cliente é necessário que desenvolva um produto adequado às suas prováveis necessidades, a um preço que esteja disposto a pagar, com uma boa rede de distribuição para não correr o risco de não haver produtos na hora e local certo, e através da promoção, intensificar o desejo de compra.

Segundo Kuazaqui (2000, p. 121) “preço é o valor que se cobra por um produto ou um serviço.”

Preço é o valor arbitrário para pagamento de um produto. Para o consumidor ele está relacionado a qualidade e ao nível de satisfação do cliente, é o que finaliza a negociação, fator principal na decisão do cliente.

Para Cobra (2001, p. 47) “preço é o fator chave de decisão de compra para isso o vendedor deve saber confrontar o monstro do preço utilizando essa arma para valorizar o produto ofertado ou mesmo para estimular a compra”.

Embora a perspectiva de média de preços de cada mercado influenciem, de certo modo, os valores cobrados por empreendimentos hoteleiros. Ainda assim, o cálculo dos custos de operação deste empreendimento, são a base para o cálculo de seus preços e tarifas.

Produto é alguma coisa que pode ser oferecida para aquisição ou consumo, no marketing sua função é satisfazer o cliente. Uma das preocupações do marketing diz respeito à concepção do produto. O que produzir, ou seja, que tipo de produto deve ser lançado no mercado para ser coroado de sucesso e para que tipo de clientela.

Os meios de hospedagem podem ser considerados como centros de produção. Estes podem gerar vários produtos ou subprodutos tipicamente hoteleiros. A hospedagem é em si o produto que se compra, embora não seja tangível. Também podemos observar um empreendimento hoteleiro e comparar suas instalações e área construída ao produto vendido. Embora não exista grande valor na estrutura física sem os serviços agregados.

Segundo Kuazaqui (2000, p. 83) “produto é tudo aquilo que pode ser oferecido a um determinado mercado para satisfazer necessidades e desejos humanos.”

O marketing não cria necessidade, mas, por meio de minucioso trabalho e análise investigativa, vem descobrir as necessidades latentes e procura, por meio de produtos e serviços, melhor atendê-las e até estimulá-las.

O produto é dividido em três níveis: nível básico, nível real e nível ampliado, conforme ilustrado na figura 3.

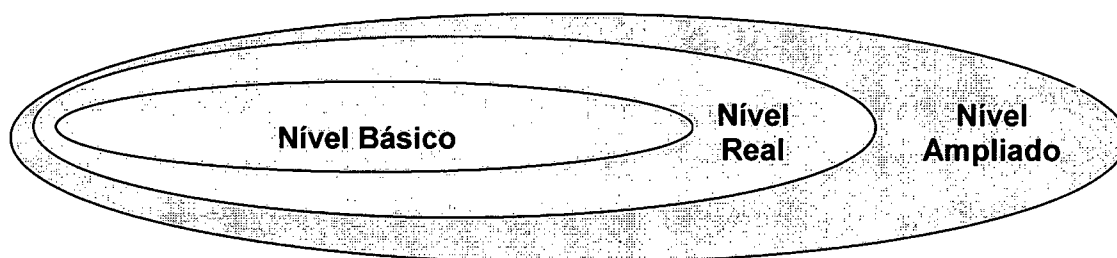


Figura 2- Nível do Produto  
Fonte: Kuazaqui (2000, p. 84)

O produto básico é o conceito do produto, sendo a razão de sua existência, está ligado diretamente à necessidade primária.

O produto real é a materialização do conceito, para facilitar a distribuição e comercialização do produto.

O produto ampliado é a ampliação do produto por meio de complementos e/ou serviços.

Para Castelli (1992, p. 227) “o produto turístico compõe-se de bens e serviços”.

Os bens turísticos são todos aqueles que proporcionam ao homem a satisfação de exigências psicológicas, espirituais, culturais e morais. Estes não

podem ser transformados, transferidos ou vendidos, mas podem ser materiais, imateriais, livres e apropriáveis.

Para Kuazaqui (2000, p. 113) o ponto “pode ser definido como o elo de ligação entre a empresa e seu respectivo mercado.”

O serviço deve ser levado ao cliente, o produto deve aparecer. A distribuição deve satisfazer as necessidades do consumidor. O ponto tem papel fundamental para manter ou expandir mercados.

O mercado consumidor deve ter, de alguma forma, acesso aos produtos e serviços de que necessita. Neste aspecto, uma das decisões mais importantes apóia-se na construção, gerenciamento e manutenção do canal de distribuição.

No caso dos produtos turísticos e hoteleiros e, em especial, os serviços, em virtude de suas características, como a intangibilidade, por exemplo, o tratamento e as estratégias da distribuição aos consumidores da área turística e hotelaria apresentam-se de maneira peculiar.

Promoção é a relação dos meios dos instrumentos que se tem a disposição, onde o papel principal é a comunicação persuasiva.

Segundo Kotler (1998, p.526)

O composto de comunicação de marketing (também denominado composto promocional) consiste em cinco importantes modos de comunicação: propaganda, promoção de vendas, relações públicas ou publicidade, venda pessoal e marketing direto.

Como grande parte da teoria de marketing entrou em terras brasileiras via agências de publicidade e propaganda, muita ênfase se deu às estratégias e táticas de comunicação.



2.7.2 Os quatro “Cs”: cliente, conveniência, comunicação e custo

Como uma variação do composto de marketing ou 4 Ps, alguns autores apresentam uma versão diferente, visando os consumidores em detrimento dos vendedores . (KOTLER apud LAUTGERBORN, 1988; COBRA 2000)

Entende-se que os itens produto, preço, ponto e promoção estão relacionados à visão dos vendedores sobre como as ferramentas de marketing podem influenciar compradores. A visão dos 4 Cs, incluindo cliente, conveniência, comunicação e custo, relacionando-se aos compradores, conforme observamos no quadro 2.

| 4 Ps     | 4 Cs                                 |
|----------|--------------------------------------|
| Produto  | Necessidades e desejos do consumidor |
| Preço    | Custo para o consumidor              |
| Ponto    | Conveniência                         |
| Promoção | Comunicação                          |

Quadro 2 – Relação das ferramentas do composto de marketing  
Fonte: Kotler (1998, p.98)

Para Castelli (1991, p. 84) “todas as pessoas que executam tarefas e passam adiante são denominadas fornecedores, e as que recebem são chamadas clientes.”

Cliente é aquele que tem como objetivo primordial a obtenção da máxima satisfação. Ele faz a escolha através de uma escala de preferências, decidindo qual lhe dará a máxima satisfação, antes mesmo de saber se sua renda será suficiente para tal. Ele é a peça fundamental para que exista uma venda, pois sem ele não adiante ter um produto para ofertar.

Uma empresa vai obter o sucesso a partir do momento que produzir aquilo que vende, ou seja, aquilo que o cliente deseja.

Conveniência é o que o cliente espera, ser atendido em todas as suas exigências da melhor forma possível. É o conjunto de atrações à disposição dos clientes para a satisfação de suas necessidades.

Comunicação é o ato de empolgar o cliente a efetuar a compra. Sem um perfeito sistema de comunicação (postal, telegráfico, telefônico, internet, etc), o hotel dificilmente poderá assegurar ao cliente, a agilidade necessária nos dias de hoje. Além disso deve possuir um bom material promocional para o cliente saber o que irá consumir.

Custo deve estar dentro das expectativas do cliente, pois caso contrário pode prejudicar ou até eliminar a venda. É considerado um fator primordial que influência o comportamento dos consumidores.

Todos estes passos devem ir de encontro com as necessidades dos clientes, para que possam envolvê-lo e o vendedor consiga efetuar sua venda com total satisfação do cliente, que ao sair satisfeito com certeza voltará e se tornará fiel a empresa de turismo ou ao hotel.

### 3 METODOLOGIA

Esclarecer o método ou maneira de efetuar a pesquisa é o objetivo deste capítulo. De acordo com a autora Vergara (2000), podemos classificar um estudo científico de duas maneiras: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, trata-se de pesquisa descritiva e exploratória, uma vez que busca fazer um paralelo entre empiria e teoria administrativa, explorando o máximo possível os dados e informações para descrever a realidade da empresa no setor de comercialização de hospedagem.

Quanto aos meios, trata-se de pesquisa do tipo estudo de caso, bibliográfica e documental. Pois é analisado o caso do hotel Blue Tree Towers Florianópolis, associado a pesquisa teórica bibliográfica, além da pesquisa documental na própria empresa.

Observar, em campo, o funcionamento desta organização, foi ponto importante, favorecendo os questionamentos acerca dos objetivos propostos. A convivência possível com hóspedes, colaboradores e fornecedores da organização favoreceu uma percepção mais ampla do universo a ser estudado.

A coleta de dados foi feita de modo informal, através do procedimento de visita a clientes e o recebimento de clientes no empreendimento hoteleiro, também através de viagens para visitas a clientes de outras localidades e participação em feiras de turismo, durante o desempenho da função de supervisora de vendas do Blue Tree Towers Florianópolis.

A análise documental pode ser feita, também durante a execução da função de supervisora de vendas, através da atualização mensal de documentos como: relatórios de visitas, market share – estudo da fatia de mercado, daily sales report - relatório diário de vendas, e informações de ocupação e receita, recebidas diariamente de outros empreendimentos hoteleiros considerados concorrentes. Estes documentos não estão em anexo, disponíveis neste estudo, por solicitação da empresa.

## 4 ESTUDO DE CASO: BLUE TREE TOWERS FLORIANÓPOLIS

### 4.1 Rede Blue Tree Hotels

A Administradora Blue Tree Hotels, com sede em São Paulo, foi fundada em 1992 pela empresária Chieko Aoki, para administrar hotéis localizados em regiões estratégicas, voltados para o segmento de hóspedes viajando a negócios. Motivada pelo crescimento da administradora e pela demanda por hotéis com alto padrão de serviços e rentabilidade, em diversas categorias e segmentos, a empresa entrou no segmento de hotéis de luxo e de resorts. Em 1998, Chieko Aoki criou assim as marcas **Blue Tree Park** (para hotéis de padrão 5 estrelas), **Blue Tree Towers** (para hotéis de padrão 4 estrelas) e **Blue Tree Plaza** (para hotéis de padrão 3 estrelas). Na ocasião, consolidou-se a expansão da Blue Tree com a participação societária da FUNCEF (Fundação dos Economiários Federais), que adquiriu 20 % da administradora.

Chieko Aoki escolheu a designação **Blue Tree** pela associação natural que tem com o nome Aoki, tradução em japonês para “árvore azul”. A **Blue Tree Hotels** traz em sua missão ser a mais conceituada rede brasileira de hotéis, com reconhecimento pela alta qualidade e estilo próprio de serviços bem como pelo alto retorno do investimento e valorização dos empreendimentos que administra.

A empresa já conta com 19 hotéis em operação e outros 10 em fase de implantação. Em São Paulo, a rede está presente com 9 empreendimentos voltados para o mercado das viagens de negócios: os **Blue Tree Towers Berrini, Vila Olímpia, Paulista, Nações Unidas, Anália Franco, Faria Lima, Ibirapuera, Morumbi e Convention Ibirapuera**. Em importantes cidades como **Recife, Porto Alegre, Florianópolis, Joinville, Curitiba e Brasília** a rede Blue Tree também oferece empreendimentos modernos e bem localizados, destinados às viagens de negócios. A rede administra ainda empreendimentos no segmento de hotéis de luxo, no qual destacam-se os beach resorts **Blue Tree Park Cabo de Sto. Agostinho**, em Pernambuco, o **Blue Tree Park Angra dos Reis** e o imponente resort urbano **Blue Tree Park Brasília**.

As cidades de Porto Alegre, Florianópolis, Joinville, Curitiba, Brasília, Recife, Cabo de Santo Agostinho e Angra dos Reis abrigam hotéis da Rede Blue Tree, todos caracterizados pelo conforto e modernidade de suas instalações. São empreendimentos estrategicamente localizados tanto para viagens a negócios quanto para lazer, eventos e convenções.

O **Blue Tree Towers Porto Alegre**, localiza-se no bairro da Bela Vista, próximo ao centro comercial e financeiro da cidade e a 10 minutos do Aeroporto Salgado Filho. Oferece 132 confortáveis apartamentos com ar-condicionado, TV a cabo, cofre e frigobar. Em estilo contemporâneo, é essencialmente dirigido ao segmento de negócios.

Ainda em Porto Alegre, a Blue Tree administra o **Blue Tree Millenium Flat**, com 177 apartamentos e localização nobre, junto ao Shopping Praia de Belas e próximo ao centro da cidade.

Em março de 2000, a rede inaugurou o **Blue Tree Towers Florianópolis**, com 95 apartamentos e localização estratégica, no centro de Florianópolis, a uma quadra da Av. Beira Mar Norte. Destina-se ao mercado das viagens de negócios, segmento em ritmo crescente na cidade.

Em setembro de 2001, foi a vez de Curitiba ganhar um hotel da marca Blue Tree. Trata-se do **Blue Tree Towers Curitiba**, localizado em frente à Praça Japão. São 194 luxuosos apartamentos distribuídos em 17 andares. Auditório com capacidade para até 490 pessoas, health club, piscina coberta com vista panorâmica na cobertura, sauna, sala de massagem, bares e restaurante internacional, somam-se às facilidades.

O **Blue Tree Towers Joinville**, inaugurado no início de 2002, é um moderno empreendimento localizado na área central da cidade, com 84 amplas e confortáveis suítes. Fica a apenas 15 minutos do Aeroporto local e a apenas 5 do Centreventos Cau Hansen.

Na capital federal, o **Blue Tree Towers Brasília** e o **Blue Tree Park Brasília**, formam o maior Complexo Hoteleiro de Brasília. Trata-se de obra grandiosa, que ocupa 115 mil metros de área construída, em local nobre, às margens do Lago Paranoá e vizinho ao Palácio Alvorada. O Blue Tree Towers Brasília oferece 448 confortáveis apartamentos com conceito de "home feeling", decoração leve e elevado padrão de serviços. O Blue Tree Park Brasília, por sua vez, impressiona pelo luxo e grandeza de suas instalações, design, sofisticação e

decoração moderna de seus ambientes. Tem 395 apartamentos, dos quais 60 são suítes – duas delas Presidenciais, com acesso privativo. Projeto de Ruy Ohtake, o empreendimento se destaca pela qualidade da execução, bom gosto e criatividade.

No nordeste, o **Blue Tree Towers Recife**, com 180 apartamentos - dos quais 6 são suítes duplex com piscina privativa - desfruta de ótima localização, em frente ao mar da Praia de Piedade, bairro residencial, a 10 minutos do Aeroporto dos Guararapes e próximo ao centro da cidade.

Em Angra dos Reis, o **Blue Tree Park Angra dos Reis** é um dos mais belos e luxuosos resorts do litoral carioca. Localizado na baía da Ribeira, em frente à paradisíaca Ilha Grande, tem 319 luxuosos apartamentos e suítes, 5 bares, 4 restaurantes, ampla estrutura para lazer, esportes e prática de atividades náuticas, e um exclusivo Spa, com terapias de relaxamento e beleza.

A 45 km de Recife, o **Blue Tree Park Cabo de Sto. Agostinho** destaca-se pelo entorno natural da região – fica entre uma praia de águas cristalinas e rio cercado de vegetação luxuriante, ideal para esportes náuticos. O conforto de seus apartamentos – todos com varanda, três linhas de telefone, ducha e banheira separados -, a gastronomia de 1o mundo e a extensa variedade de atividades diárias de lazer e esportes, fazem do resort um oásis de entretenimento e tranquilidade.

A Blue Tree está presente nas principais capitais e cidades brasileiras com 19 empreendimentos concebidos sob os mais modernos padrões internacionais. Todos apresentam o selo inconfundível de gerenciamento hoteleiro by Chieko Aoki e têm como missão ultrapassar as expectativas de qualidade e retorno junto a seus clientes, parceiros e investidores.

#### **4.1.1 Chieko Aoki: presidente da rede**

Japonesa naturalizada brasileira, sra Aoki concluiu o curso de Direito na Universidade de São Paulo, Administração em Tóquio na Universidade de Sofia e pós-graduação em Administração Hoteleira pela Universidade Cornell nos Estados Unidos.

Sua trajetória profissional inclui os Estados Unidos, Europa e Ásia. Em 1982 assumiu a Diretoria de Marketing e Vendas do Caesar Park São Paulo, chegando, em 1986, à Presidência do Caesar Park Hotels & Resorts, na época com 12 hotéis incluindo Brasil e exterior. Também foi Presidente da Westin Hotels & Resorts, renomada cadeia americana, na época com 70 hotéis em diversos países.

Ainda na rede Caesar Park, sra Aoki, iniciou o segmento 4 estrelas chamado Caesar Towers. Em 1992 passou a dedicar-se exclusivamente a este projeto. Era uma nova oportunidade de negócio, e segundo a própria sra Aoki, “O mercado sinalizava grande demanda por hotéis confortáveis, com preços atraentes e serviços eficientes, voltados para hóspedes executivos, praticamente inexistentes no país.”

Seu reconhecimento no mercado hoteleiro nacional pode ser observado através de prêmios recebidos como “Executivo de Valor” oferecido pelo jornal Valor Econômico; troféu “Mulher Influyente” na categoria entretenimento, hotéis, restaurantes e turismo, oferecido pelo jornal MG Turismo; “Personalidade de Turismo” pelo jornal Folha do Turismo. Sra Aoki, é carinhosamente chamada de “dama da hotelaria” nacional, por muitos dos empreendedores deste ramo.

#### **4.1.2 Serviços diferenciados na Blue Tree Hotels**

A Blue Tree Hotels tem em sua missão ser reconhecida como a rede hoteleira mais conceituada e com o melhor padrão de serviços no mercado nacional. Por isso implementou uma série de facilidades e vantagens oferecidas a seus hóspedes, traduzidas em serviços que fazem a diferença e atestam o selo de qualidade by Chieko Aoki. Conheça abaixo alguns deles:

Os resorts Blue Tree Park Cabo de Sto. Agostinho e Blue Tree Park Angra dos Reis contam com uma facilidade inédita para famílias viajando com bebês: uma copa de mamadeiras onde os pais podem preparar com tranquilidade e conforto a mamadeira ou a papinha do bebê. Nos armários da copa, há todos os itens para o preparo de uma alimentação saudável para as crianças, como leite em pó de vários tipos, achocolatados, farináceos, frutas fresquinhas para uma boa vitamina, entre outros produtos. Os dois resorts contam com serviço de baby sitter,

que é paga à parte. Valor da diária: R\$ 35,00, até 6 horas corridas e R\$ 10,00 para cada hora extra.

Os resorts oferecem verdadeiro banquete infantil, sobretudo na época das férias da garotada. Além de temáticas, as refeições têm um cardápio especial, elaborado por competentes nutricionistas. No buffet, tudo que a garotada adora - nuggets, batatinhas fritas, bife, arroz, saladas bem apetitosas - e sempre decoradas para atrair os baixinhos - além da sobremesa carro-chefe, sua Majestade, o Brigadeiro. E mais: a política de preços de diárias é muito razoável, e estabelece gratuidade de hospedagem para crianças até 10 anos no mesmo apartamento dos pais.

Os serviços de recreação estão todos inclusos na diária. Todas as brincadeiras e gincanas são monitoradas pela equipe de Esportes e Lazer. Há gincanas, atividades pedagógicas e muitas atividades cultural e educacional, sobretudo envolvendo o meio ambiente e o amor à natureza. O Kid's Club, é espaço voltado exclusivamente para os baixinhos e oferece também uma série de brinquedos educativos. Entre outros atrativos para crianças nos resorts Blue Tree, vale destaque para piscina infantil e home theater.

Nada mais agradável do que chegar no apartamento no final do dia, depois de uma jornada exaustiva de trabalho, e encontrar sua cama deliciosamente preparada para uma longa e confortável noite de sono. O serviço de abertura de cama é um must em toda a rede Blue Tree, e sinônimo do cuidado da rede com os detalhes e o conforto de seus hóspedes. Um bombom de boa noite complementa e reforça a carinhosa atitude Blue Tree e o prazer da rede em servir seus clientes.

Nos lobbies dos hotéis Blue Tree frutas tem seu lugar nobre. Dispostas em lugares estratégicos onde certamente hóspedes estarão passando a qualquer momento, ali estão as mais gostosas e fresquinhas frutas da estação, um bálsamo na correria de quem viaja a negócios, ou um agrado a mais para quem está descansando ou viajando a lazer. Alguns hotéis da rede oferecem também frutas nos apartamentos, uma boa surpresa e uma das boas formas encontrada pela Blue Tree para expressar sua diferença em atendimento e qualidade de serviços.

Empresa com sólidas raízes japonesas - sua presidente nasceu no Japão, mas naturalizou-se brasileira aos seis anos - a Blue Tree respeita esse importante segmento e oferece Serviço Japonês digno dos maiores hotéis de alta categoria no Japão. Em alguns hotéis da rede, voltado para esse segmento, o hóspede



encontrará o café japonês como é servido originalmente, jornais e room service japoneses, além de recepcionistas habilmente treinadas para atender esta prestigiada clientela.

Para noivos, recém casados e eternos namorados, vale solicitar o romântico e esmerado Serviço de Núpcias de toda a Rede Blue Tree. Os apartamentos são transformados num ninho de conforto e poesia, com convites ao romance em cada detalhe. Champagne geladinha, pétalas de rosa nos lençóis, flores, caixa de bombons, enxoval bordado e outros mimos personalizados, fazem parte do rol de serviços que a rede oferece.

Todo hóspede Blue Tree é preferencial. Entretanto, a rede conta com serviços diferenciados para seus clientes VIPs e habitués, como a oferta no apartamento de tábua de queijos e frios e vinho, morango e champagne, cesta de frutas e um exclusivo Serviço Vip Oriental, destinado ao segmento asiático de hóspedes. Outros mimos como roupão e chinelos, caixa de bombons e um kit aromaterapia nos apartamentos, bem como serviços de Van gratuito no trajeto aeroporto/hotel/ aeroporto, complementam o rol de pequenos detalhes que fazem a grande diferença.

#### **4.1.3 Os compromissos da Blue Tree Hotels**

Há com o investidor um comprometimento total com a maximização da rentabilidade do investimento, conceituando, operando e continuamente atualizando os produtos e serviços hoteleiros. Nosso objetivo é obter resultados que excedam as expectativas do mercado, assim como antecipar as tendências futuras, ampliando as oportunidades do próprio produto e dos novos empreendimentos.

Com o hóspede é de oferecer excelente e inigualável experiência em hospedagem em todos os segmentos de atuação, encantando-os pelo conforto das instalações, pelo alto nível de competência e pela qualidade dos serviços.

Com o funcionário é de mantê-lo sempre motivado, atualizado e comprometido com os clientes, através de constante treinamento e desenvolvimento profissional, com autoridade e responsabilidade para exceder as expectativas dos clientes e atingir os resultados operacionais, financeiros e de qualidade de serviços.

Com a sociedade é de incrementar a economia com a rentabilização dos investimentos, ampliando oportunidades de trabalho e melhorando o nível técnico e profissional no setor de serviços hoteleiros e de alimentos e bebidas.

Com o meio ambiente é de preservar e valorizar a natureza, procurando desenvolver os empreendimentos sempre respeitando o meio ambiente, bem como criando sinergia com a tipicidade e cultura da região.

#### **4.2 Estrutura operacional de vendas da Blue Tree Hotels**

Vários são os fatores que têm contribuído para o crescimento constante da Blue Tree Hotels, dentre eles, o reconhecimento na hotelaria internacional de sua presidente, sra Chieko Aoki; a confiabilidade e alto retorno financeiro da administração, transparência e boa comunicação com os investidores, além do cuidado especial com funcionários e fornecedores.

Com o rápido crescimento no número de empreendimentos administrados pela Blue Tree Hotels, as equipes de vendas se multiplicaram, e cresceu muito o número de funcionários neste setor da rede.

Com sede na cidade de São Paulo, atualmente, a estrutura da rede, para a área de vendas inclui:

- Diretora de Marketing e Vendas
- 05 gerentes regionais de vendas, que são responsáveis por grupos de hotéis divididos por região.
- Supervisores de Vendas em cada hotel
- Executivos de Contas em cada hotel e também no escritório corporativo.

Uma das diretrizes de trabalho para esta equipe é a idéia de “vender a rede”. Este princípio se traduz em atender um cliente local, porém o assessorando de forma global, apresentando e fechando negócios para todos os hotéis da rede, e não somente para a unidade de origem do atendimento.

Na essência, a função de cada um dos integrantes da equipe de vendas é estar em contato com clientes potenciais (agências de viagens, operadoras de turismo, empresas) verificando suas necessidades e apresentando soluções para estas. Podemos quantificar e entender as soluções oferecidas pela equipe de

vendas como: reservas de apartamentos para grupos ou clientes individuais, reservas de espaços para eventos e convenções, e outros serviços como todas as possibilidades de alimentos e bebidas, equipamentos de suporte para eventos, dentre outros.

Nesta engrenagem é necessária a comunicação constante entre os membros da equipe, verificando questões como disponibilidade de apartamentos no período desejado pelo cliente, disponibilidade de salas e restaurante, negociação de preços e forma de pagamento, dentre outros.

Após a realização da hospedagem ou convenção, o trabalho da equipe de vendas continua, pois o acompanhamento do cliente também é feito no pós-venda. Desta forma é possível verificar o grau de satisfação atingido, mapeando os pontos fortes e fracos do atendimento oferecido.

Dentro da estrutura do Blue Tree Towers Florianópolis temos os setores de manutenção, governança, recepção, financeiro e vendas. Este quadro envolve 35 profissionais.

Serviços como restaurante, estacionamento, lavanderia e segurança são terceirizados para empresas especializadas, que dividem o espaço físico e áreas comuns com os funcionários do hotel. A opção pela terceirização está diretamente relacionada com o foco na hospedagem. Estudando a Administração de Materiais, verifica-se por exemplo, o grande rigor necessário para que um restaurante tenha controle de estoques adequado, compras feitas na quantidade e preço melhores, e um detalhado estudo para se chegar ao preço mínimo de venda do produto final para que dê uma margem mínima de lucro. Desta forma, o empreendimento é assessorado por empresas especializadas nas diversas atividades que cercam a hospedagem. Assim, é possível investir mais e melhor no foco do negócio.

A equipe de vendas do Blue Tree Towers Florianópolis é constituída por 05 integrantes: assistente de reservas, coordenador de eventos e assistente de eventos, executiva de contas e supervisão de vendas.

#### 4.2.1 Reservas

O assistente de reservas tem como função efetuar as reservas solicitadas para hospedagem. Estes pedidos são recebidos por telefone, fax e e-mail, e podem chegar através do pedido direto do hóspede, agências de viagens, operadoras de turismo, empresas ou corporações.

A Blue Tree Hotels possui uma central de reservas localizada na sede da empresa em São Paulo, que atende o 0800, com ligações gratuitas. Neste caso, as atendentes inserem automaticamente as reservas no sistema de cada um dos 21 hotéis. Estes pedidos recebidos são tanto para reservas individuais quanto para grupos e convenções.

O trabalho do assistente de reservas envolve o contato com público, o que exige um perfil de disposição, paciência, excelente comunicabilidade, agilidade e organização.

Esta é uma posição estratégica na equipe de vendas, pois é um ponto de entrada de informações valiosas para que seja possível superar as expectativas do cliente.

No caso do Blue Tree Towers Florianópolis, a assistente de reservas era, no início da operação, subordinada o Supervisor de Recepção. Pelo fato de percebermos o quão valiosas eram as informações recebidas por reservas para alimentar a equipe de vendas, no 2º. ano de operação do hotel, houve uma alteração, e a assistente de reservas passou a integrar a equipe de vendas, e não mais de recepção.

Através dos contatos realizados na solicitação de reservas podemos mensurar a aceitação das tarifas praticadas, os tipos de apartamentos preferidos, as necessidades especiais de clientes e empresas. Com base nas satisfações ou insatisfações dos clientes, o executivo de contas e supervisor de vendas são acionados para fazer uma visita ao cliente ou entrar em contato de alguma forma, cuidando assim do “relacionamento” com aquele cliente. A preocupação não se limita a efetuar a reserva, mas sim em perpetuar o bom relacionamento com o cliente.

#### 4.2.2 Eventos e Convenções

Este componente da equipe é responsável por negociar os pedidos de eventos, e acompanhando o cliente durante e após sua ocorrência.

Gerenciar a disponibilidade de salas, espaço no restaurante, locação de equipamentos diversos como data show, telão, sonorização, são parte da tarefa.

O coordenador de eventos se relaciona diretamente com reservas, pois em muitos casos os eventos incluem hospedagem no mínimo do palestrante ou organizador, podendo chegar a grandes grupos de participantes. Outro contato importante é com o coordenador de eventos do restaurante, pois praticamente todos os tipos de reunião envolvem algum tipo de alimento ou bebida.

No caso do Blue Tree Towers Florianópolis, o restaurante é terceirizado, assim como a locação de equipamentos. Desta forma, o coordenador de eventos está sempre negociando cardápios, valores e datas com estes fornecedores. Já seu contato para reservar a hospedagem é facilitado, uma vez que a assistente de reservas é sua colega de departamento.

Embora do departamento de vendas do hotel trabalhe em horário comercial, o coordenador de eventos possui agenda flexível, acompanhando as datas e horários dos eventos.

O coordenador de eventos conta com o auxílio direto de um assistente, que além de ser responsável pela montagem e desmontagem das salas de reuniões também fica à disposição dos organizadores durante todo o evento.

É possível observar que as salas de convenções são um ponto para alavancar ou gerar solicitações de hospedagem, foco principal do hotel. Desta forma, a negociação de preços de diárias de salas está atrelada ao número de apartamentos reservados. Sendo maior o desconto quanto mais apartamentos sejam solicitados.

No empreendimento estudado são realizadas reuniões semanais com todos os componentes da equipe de vendas com o objetivo de equalizar as informações, por exemplo entre reservas e eventos. Esta é uma prática que tem se mostrado muito útil, favorecendo com que todos mantenham a visão de conjunto do trabalho, e saibam exatamente como podem ajudar neste cenário.

### **4.2.3 Executivo de Contas**

Este é o profissional responsável por manter o relacionamento proveitoso entre o cliente e o hotel. Algumas redes hoteleiras o denominam como promotor de vendas ou gerente de contas. Este nome é devido ao fato cada cliente (agência de viagens ou empresa) ser considerado uma “conta corrente”.

Um ponto fundamental para o executivo de contas é o gerenciamento da carteira de clientes. Esta carteira é composta pela listagem de empresas/agências de viagens que serão acompanhadas de perto por aquele executivo. Os itens que vão pesar para incluir ou excluir um cliente da carteira são:

- Produtividade em “room nights”, quantos “quartos por noite” aquela empresa ou agência reserva num período de tempo, em geral, por mês.
- Localização geográfica, visto que a rede possui 21 empreendimentos em operação. Então o executivo de contas pode ter em sua carteira de clientes uma empresa que não tenha potencial para sua unidade, mas que tenha potencial para outro hotel da rede.
- Potencial de reservas. Ao contrário da produção mensal que pode ser acompanhada na prática através das reservas efetuadas, este item está relacionado à possibilidade de reservas futuras.

Então, seguindo um estudo da Administração de Materiais, faz-se uma curva abc com base no número de reservas de apartamentos efetuadas por cada cliente (conta corrente), e a partir deste ponto serão efetuadas as visitas a estes clientes.

### **4.2.4 Supervisor de Vendas**

No caso do Blue Tree Towers Florianópolis, o supervisor de vendas é responsável pela equipe local que inclui o coordenador de eventos e seu auxiliar, reservas e executivo de contas. Além de ser o contato principal com a gerência geral da unidade e a matriz da rede, no que diz respeito à ocupação e diária média atingidas e previstas.

Dentre as atividades previstas ao supervisor de vendas destacam-se: gerenciar a equipe, adotar política comercial que esteja em concordância com os padrões da rede e os resultados esperados pelos investidores, manter o bom relacionamento com agências de viagens, operadoras turísticas, outros hotéis e empresas de atividade turística; além dos clientes corporativos (empresas conveniadas).

A corporação (rede) está presente nas principais feiras nacionais de turismo como Abav – Associação Brasileira de Agentes de Viagem, Festival de Turismo em Gramado, e outras feiras regionais como Avirp em Ribeirão Preto, e Aviestur. Nestas ocasiões, de acordo com a localização geográfica e interesses comerciais, os supervisores de vendas são alocados para participar das feiras, representando a empresa.

Para o melhor acompanhamento dos resultados, os investidores recebem diariamente um resumo das operações e faturamento, sendo feita uma reunião mensal para apresentação de receitas e despesas do mês corrente, assim como as previsões de ações futuras. Em novembro de cada ano é feito o plano de negócios para o ano seguinte, mês a mês, com todas as previsões de receitas, despesas, e metas a alcançar.

Com relação à política de vendas corporativa, o acompanhamento é feito através de relatórios semanalmente ao gerente de vendas, com a descrição das visitas efetuadas a clientes, e visitas recebidas no hotel.

Quanto ao investidor do empreendimento, proprietário do prédio e contratante da administradora Blue Tree Hotels, além do relatório diário, são feitas reuniões mensais. Nestas oportunidades estão presentes o gerente geral, supervisor financeiro e o supervisor de vendas, que apresentam um resumo do mês anterior e uma prévia do mês corrente com relação à custos, receitas, previsão de ocupação, diária média, e questões operacionais em geral.

### **4.3 Marketing Mix para hospitalidade**

De acordo com as idéias apresentadas na fundamentação teórica, a respeito do composto de marketing, foi feito um estudo com relação ao preço, produto, localização e promoção, no caso do hotel Blue Tree Towers Florianópolis, conforme abaixo.

#### **4.3.1 Preço**

As tarifas praticadas pelo Blue Tree Towers Florianópolis são altas se compararmos aos concorrentes da mesma região geográfica. Podemos observar um acréscimo que chega a ser de até 80% comparados com outros hotéis de categoria semelhante, em alguns meses. Segundo o plano de negócios do Blue Tree Towers Florianópolis, para o segundo semestre de 2002 a diária média prevista é de R\$180,00.

Este é um valor alto se compararmos com hotéis de mesmo padrão, mas localizados em outros mercados, como Curitiba, no Estado do Paraná, onde a média é de R\$90,00 a R\$100,00 a diária. Como prática comercial do empreendimento estudado, com o objetivo de melhor conhecer o mercado local, são trocadas, diariamente, informações quanto ao percentual de ocupação e os valores médios de tarifas praticadas com os hotéis concorrentes.

Para esta parceria, foram procurados hotéis da região central da cidade, com perfil semelhante ao Blue Tree, buscando características como: pertencer a uma rede/cadeia hoteleira, atender ao público executivo. O hotel designado como “3”, na figura 5, não está localizado no centro da cidade, porém é parte integrante da pesquisa por atender eventos e estar buscando uma fatia de público executivo, apesar de estar localizado em uma praia.

Podemos verificar, no quadro 3, os dados do estudo da fatia de mercado do mês de novembro de 2002.



| <b>Mercado</b>           | <b>Total<br/>Apartamentos</b> | <b>Disponível<br/>Nov 2002</b> | <b>Ocupado<br/>Nov 2002</b> | <b>% Ocupação<br/>Nov 2002</b> | <b>Diária Média<br/>Nov 2002</b> |
|--------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| Caso<br>estudado         | 95                            | 2.850                          | 2.045                       | 71,8%                          | 194,9                            |
| Hotel 1                  | 72                            | 2.160                          | 1.521                       | 70,4%                          | 109,1                            |
| Hotel 2                  | 88                            | 2.640                          | 2.060                       | 78,0%                          | 96,8                             |
| Hotel 3                  | 192                           | 5.760                          | 2.540                       | 44,1%                          | 155,7                            |
| <b>TOTAL<br/>Mercado</b> | <b>447</b>                    | <b>13.410</b>                  | <b>8.166</b>                | <b>60,9%</b>                   | <b>142,0</b>                     |

Quadro 3: Market Share Novembro 2002

Fonte: Blue Tree Towers Florianópolis

O hotel em estudo apresenta o segundo lugar quanto ao percentual de ocupação e em primeiro lugar quanto à diária média no mês de novembro de 2002.

Verificamos que os clientes do Blue Tree Florianópolis, não consideram a diferença média de R\$40,00 no preço da diária, um fator que exclua esta possibilidade de compra.

Ao observarmos a figura x é possível acompanhar o fator preço, ao longo do ano de 2002. Neste caso, os hotéis 1 e 2 ficam em região geográfica semelhante e possuem perfil de hóspedes compatível com o público executivo, perfil buscado também pelo hotel estudado.

| <b>Diária média praticada 2002 (valores em Reais)</b> |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |                      |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|----------------------|
|   | <b>Jan</b> | <b>Fev</b> | <b>Mar</b> | <b>Abr</b> | <b>Mai</b> | <b>Jun</b> | <b>Jul</b> | <b>Ago</b> | <b>Set</b> | <b>Out</b> | <b>Nov</b> | <b>Dez</b> | <b>Acum.<br/>ano</b> |
| Caso<br>estudado                                      | 187        | 199        | 171        | 174        | 174        | 170        | 183        | 179        | 184        | 207        | 194        | 198        | 185                  |
| Hotel 1   | 117        | 114        | 99         | 101        | 104        | 105        | 109        | 102        | 104        | 116        | 109        | 106        | 107                  |
| Hotel 2   | 107        | 102        | 95         | 94         | 96         | 95         | 100        | 91         | 95         | 99         | 96         | 120        | 99                   |

Quadro 4: Market Share 2002

Fonte: Blue Tree Towers Florianópolis

No final de cada mês, o valor médio atingido por noite por apartamento, corresponde aos números acima apresentados.

No decorrer do ano de 2002, a diária média atingida pelo empreendimento teve valor mínimo de R\$170,00 e máximo de R\$207,00 acumulados por mês, chegando ao valor acumulado anual de R\$185,00. Enquanto os melhores resultados de outros hotéis de categoria e localização semelhante ficaram entre R\$99,00 e R\$107,00.

Conforme pudemos ver na fundamentação teórica, o cliente corporativo é um dos segmentos que se pode atender na hotelaria. No caso do Blue Tree Towers Florianópolis, este é o público alvo. Trata-se de empresas, que possuem fluxo constante de viajantes a trabalho.

No caso do público corporativo, os preços de diárias e descontos, são negociados de acordo com o fluxo de reservas. Sendo maior o desconto, quanto maior for o número de reservas previstas. Em geral a validade dos acordos é de 6 meses.

Ainda relacionando público corporativo e o fator preço, observamos como procedimento comum, empresas de médio e grande porte que fazem uma escala por posição hierárquica do funcionário, e o limite de verba que ele irá dispor para viajar. Desta forma, as empresas possuem acordos com hotéis de diversas categorias, que serão escolhidos por cada funcionário, conforme a verba que lhe foi disponibilizada.

Existe nesta questão, um fator subjetivo e cultural, pois muitos executivos de nível ou escalão superior dentro da hierarquia da empresa, preferem utilizar hotéis mais caros, não ficando hospedados nos mesmos locais que seus subordinados. Esta informação foi colhida informalmente no contato com clientes.

Aquele que viaja com muita frequência, seja ele executivo ou não, acaba se tornando mais exigente com a estrutura e serviços oferecidos. Sendo este mais um tipo de cliente que não considera o preço como fator determinante na escolha de seu hotel. Nestes casos, a localização, conforto, tecnologia e qualidade no atendimento, são considerados prioritários e o preço secundário na escolha da hospedagem.

A política do Blue Tree Towers Florianópolis com relação ao preço tem sido de aumentar progressivamente o valor da diária média ao longo destes 3 anos. Estão previstas inaugurações de outros hotéis na cidade, incluindo um hotel luxuoso de rede internacional, e com tarifas, provavelmente mais altas do que as praticadas pelo hotel em estudo. Este será considerado concorrente direto, o que é visto como fator positivo pela administração do Blue Tree Towers Florianópolis, pois irá elevar

ainda mais a diária média do mercado. A inauguração deste concorrente direto está prevista para final de 2004 ou início de 2005. Até lá, na região central da cidade, provavelmente as tarifas do hotel estudado serão ainda as mais elevadas.

Como pudemos verificar ao estudar o composto de marketing, o preço deve ser ajustado ao serviço oferecido. Correlacionando a teoria com este caso prático, o Blue Tree Towers Florianópolis possui uma política constante de melhoria dos processos internos e atendimento ao hóspede, visando adequar o preço da diária a ser pago pelo hóspede às facilidades das instalações e qualidade dos serviços prestados durante sua estada.

Agregando mais valor ao serviço oferecido, este empreendimento estudado possui procedimentos para aprofundar seu relacionamento com o cliente. Grande parte dos hóspedes recebidos são habituais, e voltam com frequência até que o projeto da empresa na cidade esteja encerrado, o que pode levar até alguns anos.

O GHF – Guest History File é um arquivo com o histórico do hóspede, e inclui suas preferências quanto à arrumação do apartamento, tipo de alimentação, localização ou número de apartamento que mais lhe agrada, dentre outros.

A cada nova visita deste hóspede, os cuidados para atendê-lo serão tomados. Existem casos registrados no Blue Tree Towers Florianópolis em que o hóspede fica sempre no mesmo apartamento, que prefere determinado tipo de travesseiro, com as dobras de sua coberta por fora da cama (o padrão é estarem presas por baixo do colchão). Estes diferenciais são sentidos pelo hóspede como um respeito e carinho pela sua visita. Sentimento este que o motiva a retornar, efetuando novas reservas.

Além de um bom relacionamento com o cliente, o rendimento líquido mensal para os investidores está, no caso estudado, acima da média local e nacional, se comparado inclusive com outros hotéis da própria rede Blue Tree. A empresa não autoriza divulgação do montante faturado e distribuído, porém podemos observar que a diferença, se comparado com o rendimento líquido de outros empreendimentos chega a ser de 500% no valor distribuído por mês por cada apartamento.

#### 4.3.2 Conceito de rede: Produto

O serviço de hospedagem, prestado por uma rede hoteleira, passa ao cliente uma imagem, idéia, sensação. Cria um conceito, que o faz escolher este produto ou serviço, e não o da concorrência.

Segundo Kuazaqui (2000, p.86) “ Podemos definir produto como tudo aquilo que pode ser ofertado a um mercado com a finalidade de comercialização. Na maioria dos casos, considera-se produto tudo aquilo que é tangível.”

Quando falamos em serviço, o produto deixa de ser tangível, e passa a ser intangível, não concreto.

Outras características marcantes do serviço, destacadas por Kotler (1998) são:

- a) O fato de ser produzido e consumido simultaneamente, sem haver estoque, ou transporte.
- b) O fato de serem variáveis, pois o resultado nunca será exatamente igual, e dependerá da interação cliente-fornecedor, assim como do dia e lugar em que está sendo executado. Características do clima, estado psicológico, saúde física, das pessoas envolvidas, sejam representantes da empresa ou o próprio cliente, são aspectos que certamente influenciam o resultado do serviço
- c) O fato de ser perecível. Uma unidade habitacional de um hotel, ou um assento de avião não podem ser estocados e vendidos no dia seguinte. Se um avião levanta voo com 50 lugares vagos, não é possível vender 50 poltronas a mais no próximo voo, se já estiver com sua capacidade máxima ocupada. Da mesma forma, se numa noite o hotel fica com 10 apartamentos vazios, não é possível recuperar no dia seguinte, vendendo por exemplo 110 apartamentos se o prédio só possui 100 unidades habitacionais.

Ainda de acordo com Kotler (1998, p.258) “Estilo é a descrição de como o comprador vê e sente o produto. Normalmente, os compradores estão dispostos a pagar mais por produtos que sejam atraentes em termos de estilo”

Como pudemos verificar anteriormente, no estudo do preço, os compradores de hospedagem do Blue Tree Towers Florianópolis aceitam um valor de diária mais alto que o praticado pela concorrência. Certamente o produto oferecido é mais atraente. A estrutura adequada ao executivo, que é o principal tipo de cliente, é um diferencial neste caso.

A estrutura física do Blue Tree Towers Florianópolis inclui 95 apartamentos divididos em 3 categorias: standard, superior e luxo. Todos os apartamentos estão equipados com banheira e ducha, espelho de aumento para maquiagem ou barbear, secador de cabelos, bancada para trabalho com duas linhas telefônicas, correio de voz em 6 idiomas, cofre digital, minibar, ar condicionado, e tv a cabo. As diferenças entre as categorias de apartamentos são localização no prédio e tamanho em m<sup>2</sup>.

Os apartamentos standard possuem 20m<sup>2</sup>, e estão voltados para a rua de trás do prédio. Os superiores se localizam nas laterais e possuem 32 m<sup>2</sup>. Já os apartamentos tipo luxo possuem 36m<sup>2</sup> e uma belíssima vista para o mar.

Cada andar possui 8 apartamentos sendo 4 do tipo luxo, 2 do tipo superior e 2 do tipo standard. Importante salientar que existem 2 apartamentos adaptados para deficientes físicos. Além das 3 categorias, existe ainda uma suite com 92m<sup>2</sup> dividida em sala de estar, sala de jantar, dormitório e banheiro.

Para maior conforto dos hóspedes, existem andares para fumantes e para não fumantes. A estrutura conta ainda piscina, sauna e sala de ginástica; um business center equipado com computador, impressora e fax; restaurante internacional e lobby bar. O serviço de alimentação nos apartamentos, room service, funciona 24 horas.

Outros serviços oferecidos pelo Blue Tree Towers Florianópolis são: lustrar sapatos, massagem, e locação de telefones celulares.

A estrutura e serviços oferecidos pelo empreendimento estudado são considerados de padrão internacional. Esta pode ser apontada como uma das causas da preferência de seus clientes considerados habituais.

Quando em visita às empresas, pude perceber que, muitos clientes optam por um hotel de rede ou cadeia, justamente por ser uma garantia, mesmo que subjetiva, de que os serviços e estrutura estarão de acordo com outros hotéis da mesma cadeia que este cliente já conhece, de acordo com o padrão que aquela determinada marca ou nome sugere.

No caso do Blue Tree Towers Florianópolis, observamos uma preocupação com o produto em si: a estrutura e funcionalidade do prédio, sua manutenção, assim como o treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários para melhor satisfazer as necessidades do cliente. Uma idéia sempre lembrada aos funcionários, é a importância de superar as expectativas do hóspede.

Conforme apresentado na fundamentação teórica, as tecnologias e mobiliários estão disponíveis para qualquer proprietário de hotel disposto a adquiri-las, este não é mais o ponto que faz com que um determinado hotel seja considerado melhor do que outro. O produto hotel não se resume às suas instalações. Além dos aparatos e mecanismos que podem tornar a estadia do cliente mais confortável, é interessante observar a interferência do ser humano no resultado final da prestação de serviço.

No caso estudado, pode ser notada uma constante preocupação com o acompanhamento dos colaboradores. As ações que refletem esta preocupação incluem: reuniões gerais mensais, dinâmicas de grupo, reuniões semanais setoriais, respostas a todas as observações deixadas por hóspedes.

Nas reuniões gerais mensais, são passados recados de interesse de todos, são feitos comentários sobre dificuldades e eventuais problemas ocorridos. Ainda nesta oportunidade, o funcionário-padrão do mês, previamente eleito pelo gerente geral e supervisores de setores, é apresentado com um salário mínimo. Eventualmente são feitas dinâmicas de grupos visando a interação da equipe, o aprendizado sobre temas específicos como comunicação, por exemplo.

As reuniões setoriais ocorrem semanalmente, com o objetivo de programar os compromissos e metas a serem cumpridas.

As observações deixadas por escrito pelos hóspedes são respondidas pelo gerente geral, que também acompanha, posteriormente, as mudanças e ajustes sugeridos pelo cliente.

#### **4.3.3 Localização: ponto**

Quando pensamos em viajar, a localização do hotel ou pousada é sem dúvida importante fator de decisão. Conforme visto na revisão bibliográfica, a

localização das estalagens era fator importante para os viajantes e comerciantes desde o início do comércio de hospedagem.

Além do preço da diária e estrutura do prédio, são consideradas questões como: segurança da localidade, distância do aeroporto, se é um bairro comercial ou residencial, se possui restaurantes ou opções de lazer nas proximidades, distância dos locais históricos ou pontos turísticos, distância dos centros de convenções, facilidade para meios de transporte locais.

Sendo a localização um fator estratégico, pode influenciar os preços praticados por um hotel. Os valores podem ser maiores na medida em que o hotel está em local privilegiado, como na avenida por onde passam os trólebus no carnaval de Salvador - BA, ao lado de grandes centros comerciais, industriais ou políticos das metrópoles, próximo à centros de convenções ou pontos turísticos.

Considera-se hóspede "walk in" aquele hóspede que chega ao balcão da recepção de um hotel, sem possuir reserva prévia de apartamento. No caso do Blue Tree Towers Florianópolis, é feita pesquisa com os hóspedes "walk ins". Nesta ocasião, um dos questionamentos feito ao cliente é o motivo que o levou a escolher este hotel, e a localização é o primeiro fator citado, seguido por serviços e conforto.

Quando se trata de um produto físico, tangível, o item "ponto" do composto de marketing diz respeito aos canais de distribuição, à forma com que este produto chegará até o consumidor. São estudadas detalhadamente questões como: quantidade ideal a ser transportada, quais e quantos devem ser os pontos de venda para melhor atender o cliente, a capilaridade ou distribuição dos pontos de venda em determinada região geográfica, lembrando sempre da viabilidade econômica do processo.

Porém quando se trata de serviço, o acesso ao cliente não depende de uma boa estrutura de distribuição, pois o processo é inverso. Para consumir o serviço, é o cliente que, em muitos casos, deve se dirigir até a empresa. Por este motivo, quando se trata de um hotel, como é o caso do Blue Tree Towers Florianópolis, é a localização do empreendimento que vai fazer a diferença no momento de escolha do cliente. Pois para se hospedar em um hotel, o cliente provavelmente irá questionar a facilidade de acesso, a segurança do local, a proximidade do hotel escolhido ao local que trouxe o visitante até a cidade, como a empresa onde deverá prestar serviço, a universidade em que participará de um congresso, ou mesmo as praias e locais turísticos do município.

Por se tratar de um empreendimento voltado para atender as necessidades do público executivo, o Blue Tree Towers Florianópolis possui em sua localização um grande atrativo para os possíveis clientes. Esta facilidade pode ser traduzida pelo fato de estar localizado ao lado do único shopping center da cidade, estar a uma quadra da principal via de acesso da cidade, a avenida Beiramar Norte, estar em uma região cercada por excelentes restaurantes, estando ao mesmo tempo num região residencial e próximo ao centro da cidade.

Muitos dos hóspedes executivos acabam se dirigindo para suas empresas sem carro ou táxi, mas à pé, especialmente quando as empresas estão localizadas nas proximidades do hotel. Este é um dos fatores que contribui para a escolha do hotel no momento de decidir onde ficar hospedado.

A avenida Beiramar Norte não significa somente acesso fácil às praias e outros bairros da capital, mas também espaço para exercícios físicos ao ar livre, como caminhadas, corrida, e passeio com bicicletas. Observa-se no hotel estudado, que mesmo possuindo sala de ginástica na cobertura do prédio, a maioria dos hóspedes prefere interagir com a população local, e admirar de perto a vista da avenida, pois são mais frequentes os exercícios físicos na avenida Beiramar Norte, do que na própria sala de ginástica oferecida pelo hotel. Sem contar que em épocas festivas como no reveillon, a avenida citada é o grande palco das comemorações, facilitando a participação dos hóspedes, que podem se deslocar sem precisar de automóvel.

#### **4.3.4 Promoção**

Dentro do chamado “marketing mix” ou composto básico do marketing, o estudo do preço, do produto, do ponto (ou localização), aliado ao estudo da promoção formam o conjunto de variáveis, que ajustadas e acompanhadas pelos gestores do empreendimento, podem tornar o produto ou serviço oferecido mais atraente ao seu público alvo, mais próximo de suas necessidades e desejos.

A promoção do serviço oferecido é, em última análise, a divulgação ao público em geral, e aos clientes potenciais de uma facilidade oferecida e disponível



no mercado. Um dos pontos que formam a base para a área de vendas é a promoção do serviço.

O autor Edmir Kuazaqui (2000) destaca 4 pontos como componentes da Promoção de serviços. São eles: propaganda, publicidade, relações públicas, venda pessoal e promoção de vendas.

Se associarmos o conceito dos 4Ps ao dos 4Cs anteriormente apresentado, verificamos que a promoção corresponde à comunicação com o cliente.

Autores como Kotler (1998) e Cobra (2000) sugerem a implantação de um plano de marketing para direcionar os esforços da empresa, havendo desta forma, maior chance de empregar de forma rentável seus investimentos, acessando mais clientes com o perfil desejado, e efetuar mais vendas.

Fazendo a correlação teoria-empíria, verificamos que no caso do Blue Tree Towers Florianópolis, não é feito um plano anual de marketing. Porém é feito um estudo amplo do empreendimento, um plano anual de negócios. Neste estudo, o marketing e as vendas, são dissecados e programados com cuidado.

O plano de negócios da rede Blue Tree é feito nos últimos meses do ano corrente para ser aplicado no ano seguinte. Engloba todos os setores, e há participação do supervisor de cada seção. São feitos estudos estatísticos de despesas, consumo interno de material de limpeza, material de expediente, material de uso dos clientes, dentre outros. Quanto ao departamento de vendas, é feito estudo detalhado dos dados históricos de ocupação e receita, para projetar estes itens para os anos seguintes. São considerados os 5 anos seguintes para as projeções de ocupação e receita. Também são analisados os meses de maior e menor produção, as festas e feriados do calendário oficial, e as promoções que serão feitas para datas especiais.

São feitas projeções e comparações como os anos anteriores de cada despesa e receita, para cada um dos meses, chegando também ao acumulado do ano. Pode-se observar uma preocupação marcante com a redução de custos e renegociação de contratos, o que traz resultados positivos em termos de aumento da rentabilidade. Dentro da rede Blue Tree, o hotel de Florianópolis foi um dos mais rentáveis dos 21 empreendimentos em operação no Brasil. Grande parte deste mérito está neste acompanhamento quase que diário dos custos de operação, e das receitas prováveis.

Este estudo começa a ser feito por volta de outubro, sendo exaustivamente analisado pelo gerente geral, que apresenta sua forma final, em geral no final do mês de novembro, para a matriz da rede Blue Tree, em São Paulo.

O plano de negócios é a base para orientar o setor de vendas do empreendimento. Por se tratar de uma rede, várias ações de promoção são feitas em conjunto, tendo seus custos rateados. Esta previsão já consta no plano de negócios. Podemos incluir neste caso ações como participação em feiras e bolsas de negócios turísticos no Brasil e exterior.

A teoria administrativa, conforme apresentada anteriormente, sugere propaganda, publicidade, relações públicas, venda pessoal e promoção de vendas como sendo itens constantes da “promoção” no composto de marketing.

O empreendimento estudado investe em propaganda e publicidade, na maior parte das vezes, em nível institucional, ou seja, fortalecendo a marca da rede, e não somente o empreendimento de Florianópolis. Este fato ocorre atualmente devido à grande procura, e ótimos resultados de ocupação e receita atingidos. Porém, a partir de 2004, já está previsto no plano de negócios investimento mais pesado na divulgação do produto, além da propaganda da marca. Os investimentos em publicidade e propaganda deste empreendimento são : uma placa luminosa dentro da esteira de bagagem no desembarque doméstico do aeroporto Hercílio Luz, e dois “front lights” que funcionam como “outdoors” luminosos, sendo localizados na BR101 um na entrada da cidade, e outro próximo ao município de Balneário Camburiú.

Quanto à relações públicas, a rede dispõe de um profissional, que fica na matriz em São Paulo. A unidade Florianópolis possui uma assessora de imprensa, que faz um trabalho parcial, junto com a assessoria nacional da rede.

A venda pessoal, e promoção de vendas também são feitas pelo hotel estudado, estando em acordo com a teoria do marketing. Conforme apresentado na descrição dos cargos do setor de vendas do hotel, existem um executivo de contas, e o próprio supervisor de vendas, que se encarregam desta tarefa.

A promoção de vendas é trabalhada constantemente no Blue Tree Towers Florianópolis, e este também pode ser considerado um fator que influencia os bons resultados de ocupação, e preferência dos hóspedes pelo empreendimento.

O executivo de contas e o supervisor de vendas possuem uma carteira de clientes com os quais mantém um relacionamento o mais positivo e próativo

possível. Esta postura de buscar perceber as necessidades individuais de cada cliente tem trazido resultados positivos, que podem ser observados pela preferência do hotel por muitos hóspedes chamados habituais, ou habituês, que se hospedam com grande frequência no empreendimento.

As ações de promoção de vendas são tomadas de acordo com a política comercial da Blue Tree Hotels, porém, há margem para inúmeras ações sugeridas localmente, como receber estudantes universitários, sortear presentes para taxistas, dentre outras idéias criativas, cujo foco é mantido no bom relacionamento com o cliente, ou seu intermediário, fato que acaba gerando mais hospedagens, e melhores resultados financeiros para a empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O questionamento fundamental, norteador desta pesquisa, foi o de estudar a utilização do preço, produto, ponto ou localização e da promoção como fatores estratégicos para a comercialização do serviço de hospedagem, apresentado no capítulo 1. Para atender a questão-problema, foram propostos como objetivos específicos, analisar preço, produto, localização e promoção, como fatores determinantes na estratégia de atuação comercial, com relação ao caso do hotel pesquisado.

Para embasar a pesquisa, foi necessário buscar idéias e conceitos na bibliografia disponível, verificando o que pensam os autores acerca de temas como um breve histórico da hotelaria, a própria definição de composto de marketing, sua aplicação ao setor de serviços, e um panorama econômico, questionando também os fatores competitivos para hospitalidade, apresentados no capítulo 4.

Conhecer a teoria para a administrativa e de marketing, em especial de com relação a prestação de serviços e hospedagem, auxiliou a ampliar a visão de conjunto sobre o caso a ser estudado. E retomando as questões investigativas iniciais, foi possível concluir que os fatores preço, produto, localização e promoção são utilizados, de forma determinante, como pontos estratégicos de venda, ou comercialização do serviço de hospedagem.

A metodologia de pesquisa envolveu, além da pesquisa bibliográfica, e análise documental, um estudo de campo, sendo feita observação direta às atividades, procedimentos e rotinas de trabalho do hotel.

Quanto ao preço, constatou-se, através da análise de dados como diária média e percentual de ocupação atingidos pelo empreendimento, que suas tarifas são comprovadamente superiores às da concorrência. Na análise conjunta ao produto, localização e promoção, observa-se que o patamar das diárias cobradas, corresponde às expectativas dos hóspedes. Uma vez que existem no mercado de hospitalidade local empreendimentos com tarifas próximas às cobradas pelo hotel em estudo, porém com estrutura e atendimento não correspondente ao mesmo padrão.

Também observou-se adequado o padrão de preços ao segmento executivo, tipo de público considerado alvo. Comparando os valores alcançados, na

média, pelas diárias cobradas dos hóspedes, podemos verificar que estão acima da média de mercados maiores, como os das cidades de Curitiba – PR e Porto Alegre – RS, para hotéis estrutura semelhante ao do Blue Tree Towers Florianópolis.

Com base no estudo realizado, considera-se uma tendência de aumento ainda com relação à diária média praticada pelo hotel. Ao que tudo indica, devido à expansão do mercado de Florianópolis para a recepção de turistas de diversos segmentos, especialmente os executivos, ainda há espaço para elevar os valores praticados. Tendência esta que deve ser revertida com o passar dos anos, chegando à situação de grandes mercados, como o da cidade de São Paulo, em que os valores de diárias estão caindo devido ao excesso de número de leitos oferecidos, se comparados com a demanda.

Com relação ao produto, podemos considerar que, no caso analisado, a estrutura física do prédio possui manutenção adequada, não constituindo este um fator negativo para a prestação do serviço, e sendo utilizado como fator estratégico de atratividade de clientes.

Porém, ainda a respeito do item produto do composto de marketing, consideramos não simplesmente o prédio ou estrutura física do empreendimento, mas também os colaboradores da empresa, a importância do treinamento e acompanhamento. Fatores estes que, pela observação de campo feita, são atendidos em grande parte pela organização.

Atividades como reunião geral mensal, com a presença de todos os funcionários, aplicação de dinâmicas de grupo, treinamentos setoriais, podem ser considerados um investimento para a especialização no atendimento. Outra medida que visa mais a motivação é a eleição, pelo gerente geral e supervisores, do funcionário-padrão do mês, que recebe um prêmio em dinheiro por sua atuação exemplar e inspiradora naquele período.

Quanto ao ponto ou localização, conclui-se através da pesquisa, que este fator é reconhecidamente estratégico, do ponto de vista do hotel, para atrair clientes. Especialmente devido às facilidades nesta região.

Estas facilidades são reconhecidas como: proximidade a restaurantes, facilidade de acesso ao Centro de Convenções da cidade, proximidade a um shopping center. Outra fonte para as considerações, são as informações obtidas pela administração do hotel quanto as respostas da chamada pesquisa “walk in”, quando, no momento de sua chegada para registro no hotel, se questiona o cliente

sobre os motivos que o levaram a escolher aquele empreendimento. Em geral, o item localização é citado.

Conclui-se que a promoção, ou força de vendas, no caso do Blue Tree Towers Florianópolis, demonstra estar entre um dos fatores que geram os resultados financeiros acima do esperado.

Ações locais, associadas à orientações e políticas do escritório corporativo da rede Blue Tree, fidelizam clientes e contribuem com o elevado percentual de ocupação dos apartamentos, fazendo com que muitos hóspedes se tornem habituais. Sendo utilizadas fortemente como fator estratégico para a atração de clientes.

Verificando a teoria do marketing e a prática diária do empreendimento estudado, observou-se que a equipe de vendas atua também como um núcleo de marketing, uma vez que o objetivo é estreitar o relacionamento com os clientes, buscar conhecer suas necessidades e adaptar a oferta com base nestas informações, tornando-o fiel em sua escolha de hospedagem. Portanto, conforme apresentado na fundamentação teórica e observado no estudo do caso, amplia-se o conceito de venda puramente, e chega-se a ações de marketing.

A relação teoria-empiria, feita através de pesquisa bibliográfica teórica associada ao estudo prático do caso do hotel Blue Tree Towers Florianópolis, respondeu satisfatoriamente aos questionamentos propostos por esta pesquisadora. Porém cabe registrar, que fica aberto espaço para outras questões e outras tantas possíveis investigações quanto ao composto de marketing, quanto ao setor de serviços, quanto à hotelaria e suas correlações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Nelson; BRITTO, Paulo Lucio de; JORGE, Wilson Edson. **Hotel: planejamento e projeto**. São Paulo: SENAC, .....

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023: Informação e documentação: referências, elaboração**. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. **NBR 6024: Informação e documentação: trabalhos acadêmicos, apresentação**. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. **NBR 6027: Informação e documentação: sumário: procedimento**. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. **NBR 6028: Informação e documentação: resumos: procedimento**. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. **NBR 10520: Informação e documentação: citações em documentos, apresentação**. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. **NBR 14724: Informação e documentação: trabalhos acadêmicos, apresentação**. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS. **A indústria do turismo no mundo e no Brasil**. Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <  
<http://www.abih.com.br>>. Acesso em 17 de setembro de 2001.

BENCKER, Ada de Freitas Manete. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 2000.

CANDIDO, Indio. **Controles em hotelaria**: sistema mecanizado para hotel. 3. ed. rev. e ampl. Caxias do Sul: EDUCS, 1996. 327 p. il.

CANTON, Antonia Marisa. **Eventos**: ferramenta de sustentação para as organizações do terceiro setor. São Paulo: Roca, 2002.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 7. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

\_\_\_\_\_. **Excelência em hotelaria**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000. 144 p.

\_\_\_\_\_. **O hotel como empresa**: estrutura, operacionalidade e marketing hoteleiro. Porto Alegre: Sulina, 1982.

\_\_\_\_\_. **Marketing hoteleiro**. Caxias do Sul: EDUCS, 1991.

COBRA, Marcos. **Marketing de turismo**. São Paulo: Cobra editora, 2001.

DUARTE, Vladir Vieira. **Administração de sistemas hoteleiros**: conceitos básicos. São Paulo: SENAC, 1996.

EMBRATUR, **Demanda turística internacional 2001**: relatório. Brasília, 2002.

\_\_\_\_\_. **Anuário estatístico da Embratur 2002**. Brasília, DF: (s.n) 2003.

\_\_\_\_\_. Deliberação normativa n.387 de 28 de janeiro de 1998. **Sistema Brasileiro de Classificação dos meios de hospedagem**. Brasília, DF: (s.n.) 1998.



\_\_\_\_\_. Deliberação normativa n.429 de 23 de abril de 2002. **Altera o Regulamento Geral de Meios de Hospedagem e cria um novo Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem.** Brasília, DF: (s.n.) 2002.

EXAME, **Guia das 100 melhores cidades para se fazer negócio.** São Paulo: Editora Abril, ano 36 n.25, dez.2002

FEMENICK, Tomislav R.. **Sistemas de custos para hotéis.** São Paulo: CenaUn, 1998. 128 p.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS, **Relatório estudo do mercado interno de turismo 2001.** Brasília, 2002.

GODRI, Daniel. **Marketing de ação.** Blumenau: Eko, 1997.

\_\_\_\_\_. **Conquistar e manter clientes:** práticas diárias que todos conhecem, mas só os bem-sucedidos utilizam. Blumenau: Eko, 1998.

HOTEL INVESTMENT ADVISORS. **Hotelaria em números: Brasil 2002.** São Paulo, 2002.

INSTITUTO DE HOSPITALIDADE. **Perfil dos Profissionais no Mercado de Trabalho no Setor de Turismo no Brasil.** Salvador, 2001

KUAZAQUI, Edmir. **Marketing turístico e de hospitalidade.** São Paulo: Makron Books, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

LAMPRECHT, James, RICCI, Renato. **Padronizando o sistema da qualidade na hotelaria mundial**: como implementar a ISO 9000 E ISO 14000 em hotéis e restaurantes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. 129 p.il.

LARA, Simone. **Marketing e Vendas na hotelaria**. São Paulo: Futura, 2001

LINZMAYER, Eduardo. **Guia básico para administração da manutenção hoteleira**. São Paulo: SENAC, 1994. 94 p.

MEDLIK, S.; INGRAM, H. **Introdução a hotelaria**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campos, 2002.

QUINTAS, Manuel Ai. **Tratado de hotelaria**. Lisboa: INFT, 1988. 592 p.

SÃO PAULO CONVENTION AND VISITORS BUREAU. **Plano de marketing 2003**. São Paulo, 2002.

SERSON, Fernando M.. **Hotelaria**: a busca da excelencia. 2. ed. Sao Paulo: Cobra, 2000.

YAZIGI, Eduardo. **Pequena hotelaria e o entorno municipal**: guia de montagem e administracao. Sao Paulo: Contexto, 2000. 85 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. Sao Paulo:

VIAGEM E TURISMO. **Viagem Business: os 100 melhores hotéis do Brasil para realizar o evento de sua empresa.** São Paulo: Editora Abril. Ed 87, janeiro de 2003.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **As pousadas da ilha de Santa Catarina: uma expressão de criatividade?** 2002, 208 f. Dissertação (mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.